تقليل العمالة



دكتور

أحمد ماهر

٢٠٠٠



تقليل العمالة

دكـــتور
أحمد ماهر
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
وعضو هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت

٢٠٠٠

الـــدار الجامـعية
طـبع - نشـر - تـوزيع
٨٤ شارع زكريا غنيم "تانيس سابقا"
☎٥٩٦٧٨٨٢


بسم الله الرحمن الرحيم

محتويات الكتاب

مقدمة الكتاب ١٧

الفصل الأول
ماهية وأهمية تخفيض العمالة

مقدمة ٢١
ماهية مفهوم تخفيض العمالة ٢٢
المفاهيم التى ترتبط بموضوع تخفيض العمالة ٢٣
- التدهور ٢٣
- التصغير البناء ٢٤
- التسريح المؤقت للعمالة ٢٥
أهمية تخفيض العمالة ٢٥
مصطلحات مشابهة لتخفيض العمالة ٢٦
أشكال تخفيض العمالة ٣٣
- التخفيض الدائم، والتخفيض المؤقت ٣٣
- التخفيض للعمالة ككل، أو لجزء منها ٣٤
- التخفيض بسبب أحداث فعلية، أو أحداث مستقبلية ٣٥
خلاصة ٣٦
حالات ٣٧
مراجع الفصل ٣٨

الفصل الثانى
مشاكل تخفيض العمالة

مقدمة ٤١
المشاعر النفسية السيئة ٤٢
التأثير على الأطراف الأخرى ٤٣
من سيبقى، ومن سيخرج؟ ٤٥

أى المعايير تستخدم؟ ٤٦
زيادة عبء العمل على من سيبقى ٤٨
الأعراض المدمرة للشركة ٤٩
فقدان السيطرة والرقابة ٥٠
إدارة العمالة ٥٢
خلاصة ٥٤
حالات ٥٥
مراجع الفصل ٥٦

الفصل الثالث
الإعداد لعملية تخفيض العمالة

مقدمة ٥٩
تحديد دور الإدارة العليا ٦٠
تحديد أدوار الاستشاريين ٦١
الاتصال بالأطراف الهامة ٦١
إعداد مديرى الإدارة الوسطى ٦٦
إعداد المدير المسئوول عن عملية التخفيض ٦٧
العوامل الهامة التى ينبغى أخذها فى الاعتبار ٦٨
تدريب المديرين ٧١
تحديد دور أعضاء مقابلات الخروج ٧٣
خلاصة ٧٥
حالات ٧٦
مراجع الفصل ٨٣

الفصل الرابع
إستراتيجيات ومداخل تخفيض العمالة

مقدمة ٨٧
كيفية تطبيق تخفيض العمالة (أو الاستراتيجيات) ٨٨
- إستراتيجية تخفيض القوى العاملة ٨٩

- إستراتيجية إعادة الهيكلة ٨٩
- إستراتيجية التطوير المستمر ٩٠
- مداخل تخفيض العمالة ٩٢

الآثار التنظيمية لتخفيض العمالة ٩٤

- مؤشرات معدلات التطوير التنظيمي ٩٤
- ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمي ٩٥
- مؤشرات الفعالية التنظيمية ٩٧

أفضل الممارسات في تخفيض العمالة ٩٨

خلاصة ١٠١

حالات ١٠٢

مراجع الفصل ١٠٣

الفصل الخامس
كيف تبنى استراتيجية لتخفيض العمالة

مقدمة ١٠٧

خطوات التخطيط الاستراتيجي لتخفيض العمالة ١٠٨

تحديد أهداف المنظمة تجاه تخفيض العمالة ١٠٩

- تحديد أسباب تخفيض العمالة ١٠٩
- تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه تخفيض العمالة ١١١
- تحديد أهداف الشركة تجاه تخفيض العمالة ١١٢

تحليل الفرص والتهديدات (دراسة البيئة الخارجية) ١١٣

- العوامل البيئية القومية ١١٤
- العوامل البيئية لأعمال المنظمة ١١٥

تحليل نقاط القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) ١١٧

- سمات حضارة وثقافة المنظمة ١١٨
- تركيبة القوى العاملة ١١٩
- تحديد الوضع الاستراتيجي ١٢١

وضع خطط وبرامج التخفيض ١٢٣

- تحديد مصادر التمويل ١٢٤

- تحديد المعايير المستخدمة لتخفيض التمويل ١٢٥
- تحديد أسلوب تخفيض العمالة ١٢٥
- تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة ١٢٧
- تحديد نوع وأسماء المستغنى عنهم ١٢٨

التنفيذ ١٢٩

- العلنية والوضوح ١٢٩
- الاتصالات المستمرة ١٣٠
- استقرار العمالة ١٣٠
- خلق حالة الرضا والاطمئنان ١٣١

المتابعة ١٣٢

خلاصة ١٣٣

حالات ١٣٤

مراجع الفصل ١٣٦

الفصل السادس
دراسة الجوانب القانونية لتخفيض العمالة

مقدمة ١٤١

القانون المصرى الحالى ١٤١

مشروع قانون العمل المصرى الجديد المقترح ١٤٤

بعض القوانين الخاصة بالعمالة فى الدول الأخرى ١٤٥

- القانون المصرى ١٤٥
- القانون البولندى ١٤٨

ملحق: هل يمكنك طلب المساعدة من النقابة العمالية؟ ١٤٩

خلاصة ١٥٤

حالات ١٥٦

مراجع الفصل ١٥٨

الفصل السابع
تأثير تخفيض العمالة على الهيكل التنظيمى

مقدمة ١٦١
الآثار قصيرة الأجل ١٦٢
الآثار طويلة الأجل ١٦٣
الآثار السلبية لتخفيض العمالة، وكيف يمكن القضاء عليها؟ ١٦٤
وصفة شاملة لعلاج عيوب تقليل العمالة ١٧٠
وصفة لتقييم الموقف التنظيمى ١٧٢
خلاصة ١٧٥
حالات ١٧٦
مراجع الفصل ١٧٨

الفصل الثامن
تحليل هيكل وحركة العمالة بالمنظمة

مقدمة ١٨١
وسائل التعرف على عدد العاملين وخصائصهم ١٨٢
- قائمة العمالة ١٨٢
- قائمة تدفق العمالة ١٨٣
- السلاسل الزمنية ١٨٤
- مخزون المهارات ١٨٤
- تحليل معدل ترك الخدمة ١٨٥
تحليل حركة العمالة ١٨٥
- تحليل الهيكل العمرى للعاملين ١٨٦
- تحليل الهيكل النوعى للعاملين ١٩٠
- تحليل التركيبة النفسية والصحية للعاملين ١٩٢
- توزيع العاملين على الوظائف ١٩٣
- معدل دوران العمل فى كل فئة وظيفية ١٩٣
- التوازن الجغرافى فى توزيع العاملين ١٩٤

- أقدميات العاملين ١٩٥
- التركيب المهارى للعاملين ١٩٥

الفصل التاسع
أساليب تخفيض العمالة

مقدمة ٢٠٩

أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ الاستغناء عن العمالة ٢١٠

- إنهاء خدمة منخفضى الأداء ٢١٠
- التخلص من العمالة المؤقتة ٢١١
- الاستغناء من مستوى وظيفى كامل ٢١٢
- الاستغناء عن نسبة محددة من العاملين فى كل قسم ٢١٣
- الاستغناء عن أقسام بأكملها ٢١٤
- الاستغناء عن بعض العاملين فى الأقسام التى تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط ٢١٥
- اغلاق أحد خطوط الإنتاج ٢١٥
- تصفية العمل وإنهاء خدمة كل العاملين فى الموقع ٢١٦

أساليب تخفيض العمالة طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة ٢١٦

- الفقدان الطبيعى ٢١٧
- بدائل التوظف ٢١٧
- بدائل الأجور ٢١٩
- بدائل ساعات العمل ٢٢١
- برامج التقاعد ٢٢٣
- التسريح المؤقت ٢٢٥
- العمل جزء من الوقت والمشاركة الوظيفية ٢٢٥
- إعادة التدريب ٢٢٦
- منع الوقت الإضافى ٢٢٦
- التقاعد عند السن المقررة ٢٢٧
- الندب أو الإعارة ٢٢٨

خلاصة ٢٢٩

حالات ٢٣٠
مراجع الفصل ٢٣٢

الفصل العاشر
معايير تخفيض العمالة

مقدمة ٢٣٥
معايير تخفيض العمالة ٢٣٥
- معايير الأقدمية ٢٣٦
- برامج المعاش المبكر ٢٣٧
- معايير المهارة أو مستوى الإنتاجية والأداء ٢٣٨
- معايير أخرى (الاتجاهات، والمواظبة، والصحة) ٢٣٩
- استخدام عدة معايير ٢٤٠
- كيف يتم اختيار المعايير المناسبة لتخفيض العمالة ٢٤١

الممارسات الفعالة وغير الفعالة التى تظهر أثناء تطبيق معايير التخفيض ٢٤٤
- الممارسات غير الفعالة ٢٤٥
- الممارسات الفعالة ٢٤٨

خلاصة ٢٥١
حالات ٢٥٢
مراجع الفصل ٢٥٣

الفصل الحادى عشر
تحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها

مقدمة ٢٥٧
الطرق الأساسية لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها ٢٥٨
- تحديد العدد الواجب توافره لمواجهة عبء العمل ٢٥٨
- تحديد حجم العمالة من خلال موازنة عبء العمل ٢٦٠
- تقدير الموردين للتكنولوجيا ٢٦٢
- دراسة الإنتاجية والحركة والوقت ٢٦٢

الطرق المساعدة لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها ٢٦٢

□ المقارنة مع وضع مشابه أو مع المنافسين ٢٦٣
□ تقديرات المديرين ٢٦٣
□ طبيعة العمل ٢٦٣
□ فلسفة الشركة ٢٦٤
□ الفرق المعاونة ٢٦٥
□ البعد السلوكى ٢٦٥
تحديد عدد ونوع وأسماء من سيتم الاستغناء عنهم ٢٦٥
خلاصة ٢٦٩
حالات ٢٧٠
مراجع الفصل ٢٧١

الفصل الثانى عشر
تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة

مقدمة ٢٧٥
التعويضات المالية ٢٧٦
المساعدة فى تخطيط المستقبل الوظيفى ٢٨٠
التعويضات العينية ٢٨١
استخدام المستغنى عنهم كمستشارين ٢٨٢
استمرار الخدمات الطبية والتأمين على الحياة ٢٨٢
خلاصة ٢٨٤
حالات ٢٨٥
مراجع الفصل ٢٨٧

الفصل الثالث عشر
ميزانية تقليل العمالة (العائد والتكلفة)

مقدمة ٢٩١
وضع ميزانية تخفيض العمالة ٢٩١
مصادر تمويل خطة تخفيض العمالة ٢٩٣
□ التمويل عن طريق الصندوق الاجتماعى للتنمية ٢٩٣

- التمويل عن طريق بيع أراضى المنظمة أو أصولها ٢٩٤
- التمويل عن طريق الاقتراض ٢٩٤
- التمويل عن طريق إصدار السندات ٢٩٥
- التمويل عن طريق إصدار الأسهم ٢٩٥

خلاصة ٢٩٦

حالات ٢٩٧

مراجعل الفصل ٢٩٩

الفصل الرابع عشر
تنفيذ سياسة تخفيض العمالة

مقدمة ٣٠٣

إرشادات تنفيذ خطة تخفيض العمالة ٣٠٣

- البداية بشكل سرى ٣٠٤
- الاعتماد على أشخاص موثوق فيهم ٣٠٥
- وضع سياسة التنفيذ فى شكل رسمى وواضح ٣٠٥
- الحصول على تعزيز المديرين ٣٠٧
- إعلان خطة التخفيض ٣٠٧
- سرعة التنفيذ ٣٠٧
- الحصول على تعزيز باقى الإدارات ٣٠٨
- التعامل مع مقاومة التغيير ٣٠٨

مشاكل التنفيذ ٣١٢

- حساسية العاملين ٣١٢
- القضاء على روح الابداع والابتكار ٣١٣
- زيادة عبء العمل ٣١٤

تقييم عملية تخفيض العمالة ٣١٥

- الاستكشاف ٣١٥
- الاحتياط ٣١٦

ملحق: النظم الداعمة للتنفيذ ٣١٧

خلاصة ٣٢٣

حالات ٣٢٤
مراجع الفصل ٣٢٦

الفصل الخامس عشر
كيف يمكن تجنب تخفيض العمالة على المدى الطويل

مقدمة ٣٢٩
التنبؤ والتخطيط لأعمال المنظمة ٣٣١
- التنبؤ باتجاهات الأعمال فى المستقبل ٣٣٢
- التعرف على امكانيات المنظمة ٣٣٢
- التعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ٣٣٣
المرونة فى أنظمة الموارد البشرية ٣٣٤
- بناء أنظمة مرنة للموارد البشرية ٣٣٦
- نظام تخطيط القوى العاملة المرن ٣٣٧
- نظام التعيين والتوظيف المرن ٣٣٨
- أنظمة جداول العمل المرنة ٣٣٨
- أنظمة النقل والتدوير ٣٣٩
- أنظمة التدريب المرنة ٣٤٠
- المرونة فى مكان العمل ٣٤١
- أنظمة المعاش والتقاعد المرن ٣٤١
- التنظيم المرن ٣٤٢
- التصميم المرن للوظائف ٣٤٣
- خلق قيم وثقافات مساعدة ٣٤٤
خلاصة ٣٤٥
حالات ٣٤٦
مراجع الفصل ٣٤٧

الفصل السادس عشر
العلاقة بين تخفيض العمالة والبطالة

مقدمة ٣٥١

أنواع البطالة ٣٥١

- البطالة الاجبارية ٣٥٢
- البطالة المقنعة ٣٥٣
- البطالة المؤقتة ٣٥٣
- البطالة الفنية ٣٥٤
- البطالة الموسمية ٣٥٤
- البطالة الاختيارية ٣٥٥

بعض الحلول لمشكلة البطالة ٣٥٥

- إستخدام الطاقات المعطلة ٣٥٥
- الاهتمام بتدريب العاملين ٣٥٦
- تشجيع الهجرة إلى الخارج ٣٥٦
- ترشيد استخدام العمالة ٣٥٦
- إستخدام مناطق صناعية أو مجتمعات صناعية ٣٥٦
- تشجيع الصناعات الصغيرة ٣٥٦

خلاصة ٣٥٨

مراجع الفصل ٣٥٩

الفصل السابع عشر
تجارب الدول فى تخفيض العمالة

مقدمة ٣٦٣

التجربة المصرية ٣٦٤

تجربة غانا ٣٦٧

تجربة تنزانيا ٣٦٧

تجربة كينيا ٣٦٧

تجربة بلجيكا ٣٦٨

تجربة الدنمارك والنرويج ٣٦٨

تجربة ايطاليا وفرنسا ٣٦٨
تجربة بولندا ٣٦٩
تجربة روسيا ٣٧١
خلاصة ٣٧٥
مراجع الفصل ٣٧٦

مقدمة الكتاب

يمارس الاصلاح الاقتصادى والإدارى والخصخصة ضغوطاً جمة على الشركات المصرية، من أجل مزيد من الكفاءة. وقد تجد بعض هذه الشركات فى برامج «تقليل حجم العمالة» علاجاً تستطيع أن تستخدمه فى محاولة الوصول إلى هذه الكفاءة، والتواكب مع مقتضيات التحول والاصلاح.

ولقد أتى هذا الكتاب من فضل الله علينا كنتاج لخبرة المؤلف فى هذا المجال، ولمساعدته لبعض الشركات فى تقليل حجم العمالة بها، ولعمله كمستشار للبعض الآخر فى نفس المجال، ولإضطلاعه منصب عضو مجلس إدارة فى بعض من الشركات المصرية، ولتصميمه برامج تدريبية فى مجال تقليل حجم العمالة. فالحمد لله الذى من علينا بهذه النعمة.

ويهدف هذا الكتاب إلى تغيير اتجاهات القراء وآرائهم حول تقليل حجم العمالة، باعتبار أن هذا الموضوع يجب أن نتقبله فى حياتنا العادية، وفى الممارسات الطبيعية لإدارة الموارد البشرية والأفراد فى منظماتنا.

كما يهدف هذا الكتاب إلى تزويد القراء بكافة المعارف والمبادئ العلمية فى موضوع تقليل العمالة، حتى يمكن إدراك الموضوع من كافة جوانبه، واحتواءه من كل المداخل والأبعاد التى تؤثر فيه.

وفوق كل هذا، يهدف هذا الكتاب إلى بناء مهارات القراء من المديرين والممارسين فى مجالات إدارة الموارد البشرية والأفراد، وذلك فى تصميم أنظمة تقليل حجم العمالة، وتنفيذها، ومتابعتها، ووضع كافة الأنظمة الخاصة بأدلة الموارد البشرية والمرتبطة بتقليل العمالة فى نصابها، وذلك من كافة الجوانب الإدارية، والسلوكية، والمالية، والقانونية.

والمؤلف يتوجه بهذا الكتاب إلى الله تعالى ابتغاء شكره، وطلباً لرحمته ورضاه.

ويود أن يشكر المؤلف كل من السادة سمير حلمى مدير الموارد البشرية بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب، ومصطفى المقدم المعيد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الإسكندرية على مساهمتهما فى تهيئة بعض المواد العلمية التى ساعدت على وضع وتأليف هذا الكتاب.

الدكتور/ أحمد ماهر

الفصل الأول

ماهية وأهمية تخفيض العمالة

الفصل الأول

ماهية و أهمية تخفيض العمالة

مقدمة :

يميل الكثير من المديرين إلى طلب عمالة جديدة كلما سنحت لهم الفرصة، إعتقاداً منهم أن زيادة عدد العاملين الذين يقعون تحت إشرافهم يعكس حجم وأهمية العمل الذى تؤديه إدارتهم، أو أن ذلك يعكس مدى ما يتمتع به هؤلاء المديرون من سلطات ونفوذ. على الرغم من أن هذا هو عكس الواقع تماماً، فالعدد الزائد من العمالة لا يعنى إلا مزيد من مشاكل العمل ، كتضارب الاختصاصات، وميوع المسئولية، وعدم القدرة على تحديد الشخص المسئول بدقة، وصغر حجم أو عبء العمل الذى يؤديه كل فرد، مما يفتح الباب للمشكلات الشخصية بين العاملين بعضهم البعض، والتى يكون سببها وجود فائض من الوقت للتحدث في الأمور الشخصية، بالإضافة إلى المشاكل الناجمة من إختلاف شخصيات العاملين وبيئاتهم وثقافتهم .

تغيرت هذه النظرية فى السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات والتغيرات السياسية والإقتصادية الحادة فى جميع مجالات الأعمال، فقد زادت حدة المنافسة بين الشركات أو المشروعات التى تعمل فى نفس المجال، حيث أدت حدة المنافسة إلى خروج بعض الشركات من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود لارتفاع تكاليف إنتاجها بالمقارنة بالمنافسين الأقوياء. ومع ظهور موجة الكساد الإقتصادى أصبح على الشركات التى تبغى البقاء والاستمرار أن تعيد النظر فى أمورها الداخلية، وتعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية حتى تستطيع أن تصمد وتبقى .

أدت التطورات والتغيرات السابقة إلى إعادة النظر فى موضوع حجم العمالة، باعتباره أحد البنود الأساسية التى يمكن من خلالها ترشيد التكاليف كأسلوب لمواجهة المنافسة. بالإضافة إلى ذلك فإن التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وتطور استخدام الحاسبات الآلية بدلاً من العنصر البشرى فى بعض مجالات العمل، أدى إلى إعادة النظر فى حجم العمل الذى يقوم به كل فرد، وبالتالى إعادة النظر فى حجم العمالة ككل على مستوى الشركة.

توضح كل هذه الأمور أن ما كان يتبناه المديرون من أفكار تتعلق بزيادة حجم العمالة فى الماضى أصبح الآن من الأمور غير المرغوب فيها، بل وعلى العكس أصبح المديرون ينظرون نظرة واقعية إلى حجم العمالة، ويسعون إلى تخفيضها سعياً وراء نجاحهم كمديرين، ونجاح شركتهم الذى يتمثل فى زيادة الربحية أو التخلص من الخسائر وتحويلها إلى أرباح أو حتى البقاء.

ماهية مفهوم تخفيض العمالة[١]:

يتبادر إلى الذهن، عندما نتناول مفهوم « **تخفيض العمالة** » العديد من المعانى أو المفاهيم الخاصة حيث ينظر إليها كل طرف من وجهة نظره التى تعكس رؤيته لهذا المفهوم، والتى تتأثر بما قد يحدث من جراء تخفيض العمالة، فالعاملون قد ينظرون إليها كأسلوب يهدد مستقبلهم واستقرارهم، فى حين قد يراها البعض من المديرين على أنها تقليص لنفوذهم، وقد يراها الممولون بداية إعسار مالى، فى حين ينظر إليها رئيس مجلس الإدارة كوسيلة لترشيد التكاليف والتخلص من العديد من المشكلات التى تمكنه من تحقيق أرباح، أو تقليل خسائر، أو مواجهة المنافسة.

ولقد رأينا أن نتعرض لمعنى مفهوم تخفيض العمالة، ولبعض المفاهيم الأخرى قريبة الصلة بهذا المفهوم، حتى تتضح الصورة أمام أذهاننا وحتى لايتم الخلط بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى.

يقصد بتخفيض العمالة Downsizing of Manpower، «**مجموعة الأنشطة والعمليات التى تصمم لزيادة كفاءة التنظيم، ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين**». وهذا المفهوم يمثل استراتيجية متعلقة بحجم القوى العاملة فى المنظمة ويفسر بأنه تخفيض فى الحجم التنظيمى.

يرتكز مفهوم تخفيض القوى العاملة على بعض الخصائص التى تميزه عن غيره من المفاهيم وهى :

١) أنه مجموعة من الأنشطة الموجهة لرفع كفاءة المنظمة.

٢) أنه يهدف إلى تخفيض عدد الأفراد، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات.

٣) أنه يحمى المنظمة من التدهور ويرفع من قدرتها التنافسية.

٤) أنه قد يؤدى إلى إعادة تصميم العمل.

المفاهيم التى ترتبط بموضوع تخفيض العمالة:

هناك بعض المفاهيم التى ترتبط فى الأذهان بموضوع تخفيض العمالة، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلى[٢] :

١ - التدهور: Decline

يشير هذا المفهوم أساساً إلى إنخفاض وتدنى أداء المنظمة، وهذا التدهور قد يكون ناتجاً عن زيادة حدة المنافسة، أو انخفاض الحصة السوقية للمنظمة، أو تخفيض ميزانيتها، أو الكساد، وهذا المفهوم قد يكون من الأمور التى تفرضها ظروف السوق أو المنافسة على الشركة، وهو يختلف عن مفهوم تخفيض العمالة في أن المفهوم الأخير هو مجموعة من الأنشطة التى تقوم بها المنظمة بهدف

تحسين أوضاعها التنظيمية، ويمكننا أن نبرز أهم نقاط الخلاف بين مفهوم التدهور، ومفهوم تخفيض العمالة فى النقاط التالية:

(١) يؤثر التدهور على إيرادات المنظمة، وحصتها السوقية، دون التأثير على حجم العمالة.

(٢) ينتج التدهور عن إنخفاض فى كفاءة أداء المنظمة لأعمالها، وهو بهذا يخرج عن كونه إستراتيجية موجهة نحو تحسين أو رفع الكفاءة.

(٣) لا يؤثر التدهور على عمليات المنشأة، فى حين أن مفهوم تخفيض العمالة، قد يؤثر على تلك العمليات، فقد يؤدى إعادة تصميم بعض العمليات.

(٤) يمكن أن تتدهور المنظمة دون أن يتم تخفيض العمالة بها.

(٥) قد يؤدى التدهور إلى تخفيض حجم العمالة، ولكن لا يشترط أن يكون هو السبب الوحيد لتخفيض حجم العمالة.

ومن خلال استعراض تلك الاختلافات نكتشف أنه لا يجب الخلط بين مفهوم التدهور، ومفهوم تخفيض العمالة فالتدهور قد يكون عرض من أعراض مشكلة رئيسية هى إنخفاض كفاءة الأداء والتى قد يكون سببها عدم جودة المنتج، أو انخفاض الكفاءة التسويقية، أو عدم التجديد والإبتكار.

٢- التصغير البناء: Growth in Revers

يشير هذا المفهوم إلى تصغير حجم أعمال المنظمة بغرض رفع الكفاءة وهو يتضمن تخفيض لحجم العمالة بالتبعية لتخفيض حجم النشاط، فعندما يتضمن تخفيض حجم النشاط وقف بعض خطوط المنتجات التى تسبب خسارة للشركة، فإنه بالتبيعة قد يتم الإستغناء عن العمالة التى تعمل فى هذه الخطوط، أو تسريحها بصفة مؤقتة، أو تحويلها للعمل فى خطوط الإنتاج الأخرى التى تدر عائد مجزى للشركة.

٣- التسريح المؤقت للعمالة Loy off

يشير مفهوم التسريح المؤقت للعمالة إلي إنهاء خدمة بعض العاملين بشكل مؤقت وقد يمثل هذا المفهوم أحد استراتيجيات تخفيض العمالة، والتى قد تلجأ إليها الشركات وبالتالى يمكن اعتبار هذا المفهوم أحد أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تخفيض حجم العمالة.

بعد أن استعرضنا المفاهيم التى قد تختلط أو تتداخل أو تتشابه مع مفهوم تخفيض العمالة، فإنه يمكننا أن نعرف هذا المفهوم بأنه :

«مجموعة العمليات والأنشطة المخططة مسبقاً، والتى تهدف إلى تقليل حجم العمالة وترشيد هذا الحجم من أجل تحقيق أهداف معينة قد تكون متعلقة بزيادة الربحية أو تخفيض التكلفة، أو دعم القدرة التنافسية للمنظمة».

أهمية تخفيض العمالة(٣):

يتضح من استعراضنا لمفهوم تخفيض العمالة بإنه أصبح يمثل أهمية كبيرة للشركات والمنظمات التى تعمل فى بيئة تنافسية، ويمكن حصر أهمية تخفيض العمالة فى النقاط التالية :

١) تخفيض تكلفة إنتاج السلعة، أو أداء الخدمة وبالتالى زيادة هامش الربح.
٢) زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
٣) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تخفيض تكلفة العمالة .
٤) الإقلال من المشكلات المتعلقة بحجم العمالة الكبير.
٥) تخفيض ميزانية الخدمات التى تؤدى للعاملين.
٦) سرعة الإستجابة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة واستيعابها.
٧) تركيز برامج التنمية الإدارية بما يؤدى إلى رفع مهارات العاملين بالمنظمة.
٨) رفع انتاجية المنظمة.
٩) تقوية المركز المالى للمنظمة.
١٠) سرعة الإستجابة للتغير فى أذواق وتفضيلات المستهلكين.

مصطلحات مشابهة لتخفيض العمالة

(أو ماذا تطلق على برنامج تقليل حجم العمالة؟)(٤)

يتميز مفهوم تخفيض العمالة Downsizing بأنه يمكن أن يتم تحت مسميات أو مرادفات متعددة تهدف كلها إلي تقليل حجم عمالة المنظمة، وتستطيع كل منظمة أن تنتقى من هذه المصطلحات إسماً لبرنامج تقليل العمالة لديها بحيث يتناسب مع ثقافتها وتنظيمها وحضارتها، ومستوى إدراك العاملين بها ووعيهم بخطط وبرامج القوى العاملة، ومدى تأثير إسم البرنامج الذى سيتم إتباعه لتخفيض العمالة على معنويات العاملين.

ويعرض لنا الجدول التالى (١-١) مجموعة من المصطلحات المتقاربة والمستخدمة لتقليل أو تخفيض حجم العمالة بالمنظمة

شكل (١ - ١) مصطلحات تقليل حجم العمالة

١- تصغير حجم العمالة Downsizing	١٢- تخسيس وتخفيف العمالة Slimming
٢- تحديد الحجم الأمثل للعمالة Rightsizing	١٣- إعادة هيكلة العمالة Restructering
٣- البناء بحجم أصغر Buildingdown	١٤- إعادة توزيع العمالة Reallocating
٤- إعادة التوازن للعمالة Rebalancing	١٥- إعادة تنظيم العمالة Reorganizing
٥- إعادة توجيه العمالة Redirecting	١٦- إعادة بناء العمالة Rebuilding
٦- ضغط العمالة Compresing	١٧- مقاولة العمالة Contracting
٧- تقليل التعيين Dehiring	١٨- تقليل تضخم العمالة Demassing
٨- ترشيد حجم العمالة Rationalizing	١٩- تهذيب حجم العمالة Streamlining
٩- تصغير العمالة Reduction	٢٠- تجديد العمالة Renewing
١٠- تمركز العمل Consolidation	٢١- إنعاش تركيبة العمل Revitalizing
١١- إعادة تحديد حجم العمالة Resizing	٢٢- تقليل القوة العاملة Reduction in force

المصدر:

Cameron K. S. , (1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing **Human Resource management,** Vol. 33, No. 2, pp. 189 - 211.

يجدر الملاحظة أن هذه المسميات على سبيل المثال وليس الحصر، وأن اختيار أى أسم منهم يتوقف كما سبق أن أوضحنا على ظروف كل منظمة، وعلى وعى القائمين على تخطيط القوى العاملة بها، **فإختيار أى مرادف من هذه المسميات (المرادفات) يكون له تأثيره على نجاح خطط تخفيض حجم العمالة بالشركة.**

يمكن بصفة عامة تقسيم هذه المرادفات إلى أربعة مجموعات كما يلى :

المجموعة الأولى:

وهى مجموعة المسميات أو المترادفات التى تشير إلى **النية الواضحة السافرة والممارسة المباشرة للإستغناء** عن عـدد من العـاملين بالمنظمـة، مما يؤدى إلى المقاومة العنيفة من قبل العاملين، وهذه المسميات هى:

- تصغير حجم العمالة
- تصغير العمالة
- تقليل القوى العاملة
- تقليل تضخم العمالة

يلاحظ على هذه المسميات أنها واضحة، ومباشرة، ومحددة، فهى تعكس رغبة الإدارة فى الإستغناء عن بعض العاملين بها ، مما يكون له تأثيراً نفسياً سيئاً على العاملين، حيث يتصور كل عامل فى الشركة أن أسمه سيكون فى قائمة العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم مما يجعله يعيش قلقاً على غده، وبالتالى فإنه يكون أقل إنتاجية لعدم شعوره بالأمان، وهذا الوضع يؤدى إلى مقاومة العاملين لهذه السياسات، وتظهر تلك المقاومة إما فى شكل تكوين تحالفات داخل المنظمة بين العاملين وبعضهم البعض فى مواجهة الإدارة، أو فى محاولة بعض العاملين فى

الظهور، وتلميع أنفسهم ولو على حساب غيرهم من الزملاء، أو فى شكل إتباع بعض المناورات السياسية، ومما يساعد على هذا الوضع ظهور الاشاعات وتسربها بين العاملين. يضاف إلى ما سبق المقاومة التى يبديها بعض المديرين تجاه خطط تخفيض العمالة، وذلك بسبب شعور هؤلاء المديرين أن تلك الخطط سوف تفقدهم بعض سلطاتهم، أو تفقدهم مراكزهم التى وصلوا إليها بعد رحلة عمل إمتدت عبر سنوات طويلة، وهذا قد يدفع هؤلاء المديرين إلى قيادة بعض التحالفات المناهضة لعملية تخفيض العمالة.

يلاحظ على هذه المجموعة من المسميات إنها ذات تأثير ضار على المنظمة حيث تنخفض الروح المعنوية للعاملين، وترتفع معدلات الغياب عن العمل، ومعدلات الأجازات المرضية، وتنخفض الإنتاجية ويفقد هؤلاء العاملين ولاءهم للمنظمة مما يؤدى إلى إنخفاض الكفاءة التنظيمية وإنخفاض الأداء فى المنظمة بشكل عام.

المجموعة الثانية:

توحي هذه المجموعة من المسميات **برغبة المنظمة فى إجراء تغييرات إيجابية فى القوى العاملة**، ولكن شكل التغييرات أو الكيفية التى ستتم بها هذه التغييرات غير واضحة وإن كانت نية المنظمة فى تخفيض العمالة واضحة، إلا أنها غير مباشرة، وهذا من شأنه أن يقلل من مقاومة العاملين لخطط تخفيض العمالة.

تتضمن هذه المجمموعة المسميات التالية :

- إعادة التوازن للعمالة
- إعادة توجيه العمالة
- ترشيد حجم العمالة
- إعادة تحديد حجم العمالة

يشعر العاملون تجاه هذه المسميات أنها ربما تضعهم فى مكانهم المناسب، سواء فى وظيفة أعلى أو فى إدارة أخرى أكثر جاذبية، ولعل السبب فى ذلك هو أن شكل الممارسات التى سيتم من خلالها تنفيذ تلك العملية غير واضح وغير معلن.

يتضح من مفهومى **«إعادة التوازن للعمالة»** و **«إعادة توجيه العمالة»** أن المنظمة ستقوم بتوجيه الخبرات والمهارات المتاحة لديها إلى الوظائف التى تناسبها، المنظمات دون أن يكون هناك زيادة فى حجم العمالة، ولعل المنظمات التى تقوم بتطبيق هذين المفهومين تستطيع أن تستفيد من مخزون المهارات المتاح لديها.

يتضح كذلك من مفهومى **« ترشيد حجم العمالة »** و **« إعادة تحديد حجم العمالة »** أن المنظمة سوف تقوم بتوفير فرص العمل المناسبة من مصادرها الداخلية، وذلك من خلال برامج التدريب والتدريب التحويلى، حتى لا تلجأ إلى توفير إحتياجاتها من خارج المنظمة.

يشعر العاملون فى كلتا الحالتين بالاطمئنان على مستقبلهم، وأن المنظمة لا تنوى الاستغناء عنهم وأنه على أسوأ الفروض، سيتم تدريب البعض منهم على أداء اعمال اخرى، وهذا من شأنه أن يضعف المشاعر العدائية لدى العاملين تجاه خطط وبرامج المنظمة، مما يقلل من مقاومتهم لتلك الخطط والبرامج.

المجموعة الثالثة:

تضم هذه المجموعة بعض المسميات التى توحى باهتمام المنظمة بالأيدى العاملة، والإعتراف بدورها فى إعادة الحيوية للمنظمة، ولذلك يكون رد فعل العاملين لمثل هذه الاستراتيجيات أكثر إيجابية، لأن المنظمة كانت نواياها إيجابية، وتتضمن هذه المجموعة المسميات أو المترادفات التالية:

- البقاء بحجم اصغر
- إعادة هيكلة العمالة
- إعادة توزيع العمالة
- إعادة تنظيم العمالة
- إعادة بناء العمالة
- تجديد العمالة
- إنعاش تركيبة العمالة

تشير هذه المسميات أيضاً إلى رغبة المنظمة فى إعادة النظر فى تركيبة القوى العاملة (من حيث السن، الجنس، والتعليم، والاقدمية، والصحة، والمهنة)، وربما تتطلب عملية إعادة التوازن وإعادة التنظيم القيام بتدريب بعض العاملين على أداء مهن أخرى تكون المنظمة أكثر حاجة لها.

وتكون مقاومة العاملين لمثل هذه المسميات أو الإستراتيجيات فى أدنى حد لها، وربما يقومون بدور إيجابى فى تنفيذ خطط إعادة البناء، وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة الأداء التنظيمى للمنظمة ككل.

المجموعة الرابعة:

تشير المسميات أو المرادفات التى تتضمنها هذه المجموعة إلى رغبة المنظمة فى عدم تعيين أعضاء جدد بها، وإلى إعادة توزيع العمل على القوى العاملة الحالية، وبمعنى آخر فإن هذه المسميات تشير إلى رغبة المنظمة فى عدم الإستغناء عن أى من العاملين الحاليين وتضم هذه المجموعة المسميات والمترادفات التالية

- تقليل التعيين
- ضم وتمركز العمل
- مقاولة العمالة

يلاحظ على هذه المسميات أنها لا تثير المشاعر غير المرغوب فيها من العاملين، وإنما تثير فيهم مشاعر الولاء والإنتماء خاصة عندما تكون نية المنظمة واضحة فى عدم ضم أعضاء جدد لها مع الإبقاء على العاملين الحاليين، ولكن يتم إعادة توزيع الأعمال عليهم بشكل يرفع من كفاءة أداء المنظمة ككل، وهذا بدوره يساهم فى خلق مشاعر إيجابية لدى العاملين تساهم فى نجاح خطط وإستراتيجيات الإدارة تجاه القوى العاملة.

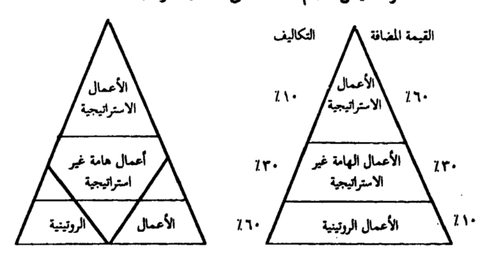
يستلزم تطبيق هذه المسميات أو الإستراتيجيات الإستفادة من مخزون المهارات الحالى لأقصى درجة وإعادة توزيع عبء العمل، أى ضم بعض المهام إلى بعض الوظائف، وإدماج بعض الوظائف فى بعضها البعض، وربما يتطلب الأمر إعادة هيكلة بعض الوظائف. وقد تفكر المنظمة فى شراء الخدمة من جهات متخصصة وهو ما يمكن أن يطلق عليه « **مقاولة العمالة** » حيث تقوم المنظمة بإسناد بعض الأعمال غير الإستراتيجية إلى منظمات أخرى متخصصة، ومثال ذلك (خدمات الأمن والنظافة، وإدارة الكافتريا والبوفيهات والمطاعم وخدمات البنوك داخل الفنادق) وهذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالتركيز على نشاطها الرئيسى، وتوفير تكلفة أداء أعمال غير إستراتيجية بالنسبة لها، مع الحصول على هذه الخدمات أو الأعمال بكفاءة أعلى من المنظمات المؤجرة، و المتخصصة فى هذه الأعمال.

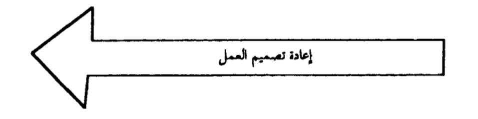
أثبتت الدراسات فى إدارة الموارد البشرية آن الأعمال الروتينية بها تكلف المنظمة ٦٠ ٪ من موازنة الموارد البشرية وتعمل على تحقيق قيمة مضافة قدرها ١٠ ٪ بينما هناك أعمال هامة ولكنها غير استراتيجية تكلفتها ٣٠ ٪ من الموازنة وتعمل على تحقيق قيمة مضافة ٣٠ ٪ بينما الأعمال الاستراتيجية تكلفتها فقط ٦٠ ٪ وتضيف قيمة مضافة ٦٠ ٪. وبالتالى عند القيام بتخفيض حجم العمالة تختلف نسبة التخفيض باختلاف الأعمال فمثلاً الأعمال الروتينية يمكن أن يتم ميكنتها (Automation) وبالتالى يتم التخلص من العمالة من التى تعمل فيها. وهنا يكون تخفيض التكاليف كبيراً، أما الأعمال الهامة وغير الروتينية

فيمكــن أن يتــم تخفيــض حجم العمالة فيها، ويؤدى ذلك إلى تخفيض متوسط فى التكاليف. أما الأعمال الجوهرية فتكون محور الاهتمام والعمل على تدريب الأفـراد تدريبـا تحـويليـا فى هذه المجـالات ، ولن يؤدى إلى زيادة جـوهرية فى التكاليف. ويوضح شكل (١-٢) على اليمين مقدار القيمة المضافة والتكاليف لعمل الموارد البشرية ، أما على اليسار فيوضح الشكل مقدار التخفيض فى التكاليفَ مع بقاء القيمة المضافة على ما هى عليه.

شكل (١-٢)

أثر تخفيض حجم العمالة على التكاليف والقيمة المضافة





المصدر:

Spencer, L.M. (1996), **Reengineering Human Resources,** New York: Otromnciley & Sons..

أشكال عملية تخفيض العمالة

يتوقف نجاح عملية تخفيض العمالة على الخطط التى تضعها المنظمة، والإستراتيجيات التى تتبعها فى هذا الشأن، لذا يجب أن يكون القائمون على عملية التخفيض والمنفذون لها على دراية ووعى كافيين لنجاح هذه العملية.

يجب على القائمين بعملية التخفيض أن يضعوا فى إعتبارهم الغرض الذى من أجله تتم عملية التخفيض لأن الغرض من التخفيض سوف يحدد بدرجة كبيرة الشكل الذى سوف تتخذه عملية التخفيض، وبصفة عامة يمكننا آن نميز بين ثلاثة أشكال رئيسية لعملية تخفيض العمالة، هذه الأشكال هى[٦]:

- التخفيض الدائم، والتخفيض المؤقت.
- التخفيض لعمالة الشركة ككل، أو لجزء منها
- التخفيض بسبب أحداث فعلية، أو أحداث مستقبلية.

وفيما يلى نلقى الضوء على هذه الأشكال

أولاً : التخفيض الدائم، والتخفيض المؤقت[٧]:

يتم تقليص العمالة بشكل دائم فى الغالب إذا ما تقرر تصفية المنظمة وحلها لأحد الأسباب التى قد يكون (على سبيل المثال) منها تحقيق المنظمة لخسائر فادحة لسنوات متتالية، أو تقادم التكنولوجيا التى تستخدمها بشكل يصعب معه تحديثها، أو لتغيير نشاط المنظمة. أما التخفيض المؤقت للعمالة فقد يتم بسبب التغيير الموسمى لنشاط المنظمة (كما فى المنظمات الزراعية)، أو لإعادة دراسة وهيكلة المنظمة، أو لإحداث تطوير فى التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة، وأن

هذا التطور يستلزم وقتاً طويلاً، أو لإيقاف بعض الوحدات الإنتاجية أو الخدمية لسبب ما أو لغيره من الأسباب.

حيث أنه بعد إنتهاء الأسباب المؤدية إلى التخفيض، يمكن إعادة بعض أو كل العاملين المستغنى عنهم لخدمة المنظمة مرة (أو مرات) أخرى. ونود أن نلفت نظر القائمين على تطبيق خطط تخفيض العمالة إلى أهمية التمييز بين التخصصات المختلفة للعمالة، وتقرير أياً من التخصصات التى يتم الإستغناء عنها بشكل مؤقت، فبعض التخصصات النادرة التى قد يتم الإستغناء عنها بشكل مؤقت، قد لا تعود للعمل بالمنظمة مرة أخرى، وذلك لجذب أحد المنظمات المنافسة لها، والسبب فى ذلك قد يرجع إلى عوامل نفسية لدى من يتم الإستغناء عنهم، فاعتقادهم (وإن كان غير صحيح) بأن المنظمة قد أستغنت عنهم، قد يدفعهم إلى الإستجابة للمغريات التى تقدمها لهم المنظمات الأخرى المنافسة. لذا يجب أن يتوخى القائمون على عملية التطبيق الحذر فى هذا الشأن، وأن يتم الإستغناء أولاً عن العمالة غير المباشرة، ولا يتم الإستغناء عن التخصصات النادرة التى تكلفت المنظمة فى تدريبها مبالغ طائلة، حتى لا تتسرب منها إلى الأبد.

ثانياً : التخفيض للعمالة المنظمة ككل، أو لجزء منها(٨) :

يمكن أن تتم عملية التخفيض للعمالة للمنظمة ككل، إذا ما قررت المنظمة تخفيض العمالة على مستوى المنظمة بنسبة معينة وفى جميع الإدارات والأقسام، ويمكن أيضاً أن تتم عملية التخفيض بشكل جزئى، إذا ما قررت المنظمة الإستغناء عن عمالة قسم معين، بالكامل، أو بنسبة معينة، فقد تقرر المنظمة إغلاق أحد فروعها، أو مراكز التوزيع الخاصة بها، إما بسبب عدم ربحية هذا الفرع أو المركز، أو لأسباب أخرى كتخفيض نشاط هذا الفرع.

والأمثلة التالية توضح كيف يمكن أن تتم هذه العملية بداية من الإستغناء الكلى، ونهاية بالإستغناء الجزئى.

(١) الإستغناء عن ١٠٠ ٪ من عمالة الشركة.

(٢) الإستغناء عن ٦٠٪ من عمالة الشركة، وبنفس النسبة فى أقسامها.

(٣) الإستغناء عن عمالة أحد المصانع أو أحد أقسام الشركة كلية.

(٤) الإستغناء عن عمالة الأقسام بنسب مختلفة (كالإستغناء عن عمالة الإنتاج بنسبة ٥٠ ٪، والإستغناء عن مندوبين التسويق بنسبة ٢٠ ٪ وهكذا).

(٥) الإستغناء عن جزء من عمالة أحد الأقسام (٣٠ ٪ من عمالة قسم التشكيل والتصميم مثلا).

(٦) الإستغناء عن عمالة الشركة فى منطقة جغرافية (الإستغناء عن عمال منطقة الفيوم مثلا).

ثالثاً : التخفيض بسبب أحداث فعلية، أو أحداث مستقبلية[٩] :

يمكن أن يتم التخفيض بسبب أحداث وقعت بالفعل، كإنهاء التعامل مع أحد كبار العملاء، أو إنهاء تعاقد كبير، أو إنتهاء عملية معينة فى مكان معين كما فى منظمات المقاولات.

يمكن أيضاً أن يتم التخفيض بسبب وجود نية مستقبلية، أو بسبب التنبؤ بأحداث سوف تقع فى القريب العاجل أو فى المستقبل، كالتنبؤ بتغييرات تكنولوجية يمكن أن تقلل من حجم العمالة.

خلاصـة

تلجأ المنظمات والمنظمات إلى تخفيض حجم العمالة كضرورة من ضروريات البقاء والإستمرار فى ظل مناخ إقتصادي متغير، وفى ظل تطورات تكنولوچية سريعة ومتلاحقة.

ويمكننا أن نقول أن تخفيض حجم العمالة هو الإستغناء عن عمالة بعض وحدات المنظمة بالكامل أو جزء منها وفقاً لإستراتيچية معينة، ولتخطيط مسبق. وهناك بعض المصطلحات التى قد تختلط بمفهوم تخطيط العمالة، كالتدهور والتصغير البناء والتسريح المؤقت للعمالة.

وتساهم عملية تخفيض العمالة فى تخفيض تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة، وبالتالى زيادة الربحية، كما إنها ترفع من كفاءة الأداء التنظيمى، وتقلل من المشكلات المتعلقة بحجم العمالة الكبير، وتؤدى إلى زيادة الإنتاجية، وغيرها من الفوائد التى تعود على المنظمة.

ويمكن أن تتم عملية تخفيض العمالة تحت مسميات عديدة منها على سبيل المثال: تصغير حجم العمالة، أو تقليل التضخم فى العمالة، أو ترشيد العمالة، وإعادة التوازن، وإعادة الهيكلة.

تتخذ عملية تخفيض العمالة ثلاثة أشكال رئيسية: حيث يمكن أن تتم بشكل دائم أو مؤقت وإما أن تكون لعمالة المنظمة ككل أو لجزء منها، أو أن تكون بسبب أحداث فعلية أو أحداث مستقبلية.

يبقى أن نقول أن عملية تخفيض العمالة تختلف من منظمة إلى أخرى بسبب الإختلاف فى الهدف الذى يتم من أجله التخفيض، وبسبب فلسفة هذا التخفيض، والخطط والإستراتيچيات المطبقة، كذلك فإن عملية التخفيض قد تأخذ مسميات مختلفة طبقاً لظروف كل منظمة، وقد تأخذ أشكالاً مختلفة.

حالــة (١)

لا تفزع

وخطط للخروج من المأزق

كان السيد شريف شرف الدين مدير عام منظمة فنسيل لإنتاج السيراميك أول من عرف بخطة المنظمة لتقليص العمالة من رئيس مجلس الإدارة. تلقي الخبر كالصدمة وفي طريقة للمنزل دارت في رأسه الأسئلة الآتية :

* كيف سيؤثر تقليص العمالة علي المنظمة ؟
* كيف سيؤثر تقليص العمالة عليّ شخصياً ؟
* كيف سيؤثر تقليص العمالة علي المرؤوسين في المنظمة ؟
* هل سأفقد وظيفتي أنا أيضاً ؟
* هل سيزداد عبء العمل عليّ؟
* هل يمكنني التأقلم مع تقليص العمالة ؟
* هل سيقل نفوذي بتقليل عدد ما لدي من مرؤوسين ؟
* كيف سأبلغ العاملين بقرار الإستغناء عنهم ؟
* كيف سيكون رد فعلهم ؟

وظلت هذه الأسئلة تراوده حتى إطلع على خطة الشركة لتقليص العمالة وبدأ توتره يزول تدريجياً مع تعرفه على تفاصيل الخطة، وأن هذه الخطة بها أجزاء وخطوات تجيب على هذه التساؤلات. ومع إنتهاء التنفيذ بنجاح وفقاً للخطة زال توتره تماماً.

هل تستطيع الإجابة على الاسئلة السابقة؟ وهل تستطيع أن تفسر توتر السيد شريف وأسباب زوال هذا التوتر؟

مراجع الفصل الأول

(1) Freeman S.J. and Cameron K.S. (1993), "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework" **Organization Science,** 4, 2, 139 - 148.

(2) Cameron K.S., Sarah J. Freeman and Areil K. Mishra. (1991) "Practices in white collar Downsizing & Managing contradictions", **Academy of Management Executive,** 5 :57-73.

(3) Cameron K.S., (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resources Management,** 33, 2, 189 - 211.

(4) Idem.

(5) Spencer, L.M. (1996). **Reengineering Human Resources,** New York: Otromnciley & Sons.

(٦) أحمد ماهر (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبي لقيادات قطاع الأعمال العام، الإسكندرية، ماهر والصحن للاستشارات.

(7) Tylczak. Lynn (1991). **Downsizing without Disaster,** Los Altos: California, Crips Publications , Inc.

(8) Knowdell Richard L., Elizabeth Branstead, and Millan Moravec (1996), **From Downsizing to Recovery,** California, Davis - Black Publishing.

(٩) أحمد ماهر (مرجع سبق ذكره).

الفصل الثانى

مشاكل تخفيض العمالة



الفصل الثانى

مشاكل تخفيض حجم العمالة

مقدمة :

يواجه القائمون بتخطيط تنفيذ إستراتيجية تخفيض العمالة بعض المشاكل التى يمكن أن تؤثر على كفاءة التنفيذ، لذا فإنه يجب على فريق العمل القائم بعملية التخطيط أخذ المشاكل التى يمكن مواجهتها أثناء التنفيذ فى الاعتبار عند إعداد خطط تخفيض العمالة، والتحوط للآثار السلبية التى يمكن أن تنتج عن تنفيذ تلك الخطط.

تمثل هذه المشاكل، القضايا والمحاذير التى يجب التعرف عليها والتعامل معها بشكل مستمر، وذلك من خلال تحليلها، وتوقع توقيت حدوثها، والإتصال بالأطراف المشتركة فيها، وإعداد خطط لمواجهتها، وتنفيذ تلك الخطط. ويعرض هذا الفصل بشىء من التفصيل لهذه المشاكل والقضايا، على أن نعرض فى جزء تالٍ من الكتاب إستراتيجية التعامل معها.

وأهم المشاكل التى سيتعرض لها هذا الفصل والتى تمس تخفيض حجم العمالة ما يلى[1]:

١) المشاعر النفسية السيئة.

٢) التأثير على الأطراف المختلفة.

٣) من سيبقى، ومن سيخرج ؟.

٤) أى المعايير تستخدم.

٥) زيادة عبء العمل على من سيبقى.

٦) الأعراض المدمرة للشركة.

٧) فقدان السيطرة والرقابة .

٨) إدارة المتبقى من العمالة.

أولاً: المشاعر النفسية السيئة:

تمثل المشاعر النفسية للعاملين أهم الأمور التى يجب التحوط لها عند تصميم خطط تخفيض العمالة، وذلك لما لهذه المشاعر من تأثير كبير على نجاح هذه الخطط أو فشلها، ولما لها من تأثير على الإنتاجية، فإنتشار الشائعات المصاحبة لعملية التخفيض من شأنه أن يؤثر على مشاعر الأفراد سلبياً، ويؤدى إلى خفض معدلات ادائهم، ويعوق تنفيذ تلك الخطط، والسبب فى ذلك كله هو عدم وضوح الرؤية أمام العاملين تجاه عملية التخفيض(٢).

تمثل هذه المشاعر أيضاً تحدياً يجب على المنظمات دراسته، ووضع الإجراءات الوقائية لتجنب ظهورها، أو لمحو آثارها السلبية إن كانت قد ظهرت بالفعل، وهناك العديد من المنظمات التى قامت بتحديد مداخل للتعامل مع العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، وقد سميت هذه المداخل بالتوظيف الخارجى "Outplacement" حيث قامت هذه المنظمات بمساعدة العاملين الذين تم الإستغناء عنهم فى إيجاد فرص عمل بديلة فى جهات عمل أخرى(٣).

يمكننا أن نقول أن سياسة «التوظيف الخارجى» تساهم إلى حد ما فى تخفيض الآثار السيئة للمشاعر النفسية للعاملين والمصاحبة لعملية تخفيض العمالة ونستطيع أن نحدد فوائد هذه السياسة فيما يلى(٤):

(١) تخفيض التوتر والضغط المصاحبين لعملية التخفيض، نتيجة لشعور العاملين

بأن الشركة تهتم بمستقبلهم، وتبحث لهم عن فرص عمل فى جهات أخرى.

(٢) تخفيض تكلفة ميزانية الخدمات والمزايا العينية التى تقدمها المنظمة للعاملين المستغنى عنهم، أو ما تقدمه لهم من تعويضات نقدية فى حالة المعاش المبكر أو إنهاء الخدمة بدون معاش.

(٣) تقليل عدد الدعاوى القضائية المرفوعة من العاملين المستغنى عنهم ضد المنظمة، وذلك بحجة البطالة وعدم وجود فرص عمل أخرى.

(٤) تحسين صورة المنظمة أمام العاملين، وأمام المجتمع، وقيام المنظمة بمسئولياتها الإجتماعية والإخلاقية على خير وجه.

تقوم بعض المنظمات التى تخفض العمالة بها، بإتباع بعض السياسات الآخرى تجاه المشاعر النفسية للعاملين الذين لم يتم الإستغناء عنهم، حيث تقوم بتوجيههم إلى وظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، وقد تلجأ فى ذلك إلى أسلوب إعادة التدريب إذا كان هؤلاء العاملون فى حاجة إلى إكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الوظائف التى سيتم توجيههم إليها، والتى تفرضها متطلبات إعادة توزيع عبء العمل.

تقوم هذه المنظمات بالتركيز على أن العبء الوظيفى يرتبط بالمهارات والقدرات، ولكن يعيب هذا الأسلوب تجاهله للمشاعر النفسية للعاملين الذين تم الاستغناء عنهم، مما يكون له مردودً نفسى سىء حتى على العاملين الذين لم يتم الإستغناء عنهم، وذلك لإعتقادهم بأنهم سيلقون نفس المصير.

ثانياً : التأثير الجانبى على الأطراف المختلفة:

يؤثر تخفيض حجم العمالة على العديد من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، كما يؤثر على كل طرف بطريقة مختلفة عن الطرف الآخر، ويمكن أن يؤثر على هذه الأطراف فى أوقات مختلفة أو يؤثر عليهم جميعاً فى وقت واحد. وأهم الأطراف التى يؤثر عليها تخفيض العمالة هى :

١) المديريون.	٦) المنافسون.
٢) المـــلاك.	٧) المـــوردون.
٣) العاملون المستغنى عنهم.	٨) العمـــلاء.
٤) العاملون الباقون.	٩) المجتمع المحلى.
٥) المشرفون.	١٠) مجتمع الأعمال.

فمما لا شك فيه أن كل طرف من هذه الأطراف له مصالحه فى المنظمة، وأنه يتأثر بكل ما يحدث فيها، كما أنه يؤثر فيها، لذا يجب على المنظمات التى تقوم بتخفيض العمالة فيها أن تأخذ فى الاعتبار تأثير عملية التخفيض على هذه الأطراف، وان تتحسب لردود أفعالها، فخطط التخفيض قد تكون مفيدة للبعض وغير مفيدة للبعض الآخر.

وتتمثل ردود أفعال الأطراف التى تتأثر بالتخفيض فيما يلى(٦):

(١) يحتاج المديريون إلى كفاءات وقدرات ومهارات أعلى للتعامل مع جميع الأطراف فى وقت واحد وتلافى الأغراض غير المرغوب فيها لعملية التخفيض.

(٢) يسر الملاك أن ينخفض عدد العاملين لأن ذلك يعنى إنتاجية أعلى، وتكلفة أقل، وبالتالى ربحية أعلى (هذا مع ثبات جميع الظروف الأخرى على حالها).

(٣) تنخفض الروح المعنوية لكل من العاملين الذين تم الإستغناء عنهم لإنقطاع رواتبهم، والعاملين المستبقين، وحتى المشرفين لأنهم يشعرون أن الدائرة ستدور عليهم، وسيتم الإستغناء عنهم كما تم الإستغناء غن من سبقوهم.

(٤) يقوم المنافسون بالترويج لدى عملاء المنظمة بأن عملية التخفيض ستؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، وإنها فى غير صالح العملاء.

(٥) ربما يتقبل العملاء عملية التخفيض بشىء من الشك إلى أن يثبت لهم عدم تأثير ذلك على السلعة أو الخدمة التى يتلقونها (من حيث السعر أو الجودة).

(٦) قد يظن الموردون أن خطط التخفيض فى العمالة ربما تؤثر عليه ما يوردونه للشركة سواء كان فى شكل موارد، أو قروض، وبالتالى قد يشعرون بإمكانية إنخفاض حجم أعمالهم مع المنظمة.

(٧) يتلقى المجتمع المحلى ومجتمع الأعمال عملية التخفيض فى العمالة بشىء من الحذر والشك إلى أن يتبين حقيقة الأمر.

وتتطلب ردود الأفعال السابق الإشارة إليها أن تقوم المنظمة بالإتصال بالأطراف المختلفة التى تتأثر بعملية التخفيض وأن تشرح لهم وجهة نظرها، والفوائد التى تعود عليهم من التخفيض ويجب أن يتم ذلك من خلال خطة إعلامية مدروسة جيدة.

ثالثاً : من سيبقى؟ ومن سيخرج؟[٧]:

تواجه بعض المنظمات التى تقوم بتخفيض العمالة بها، مشكلة تحديد العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، والعاملين الذين لن يتم الإستغناء عنهم، وما نود أن نقول هنا هو أنه مالم تكن هناك أسس، ومعايير وضوابط تحدد من سيبقى ومن سيخرج، فإن عملية التخفيض يمكن أن تفشل، وأن تؤدى إلى نتائج عكسية، لذا يجب على كل منظمة أن تحدد لنفسها المعايير التى سوف تستخدمها فى خطتها لتخفيض العمالة، ومن أهم المعايير التى يمكن إستخدامها فى هذا المجال، المعايير التالية:

١- الإعتماد على الأقدمية.

٢- مستوى المهارات، ومستوى الإنتاجية لكل فرد.

٣- نسب من الموظفين فى كل قسم.

٤- الإستبعاد من الأقسام التى لم يسبق الاستبعاد منها.

٥- إتاحة إمكانية الخروج الإختيارى (المعاش المبكر).

٦- متوسط معدل نمو العمالة فى كل قسم.

٧- إستبعاد بعض المستويات الإدارية مثل « مديرى الصف الثانى».

وتجدر الملاحظة أن اتباع أى من المعايير السابقة سوف يترتب عليه بالضرورة وجود مجموعتين، مجموعة ستخرج من العمل، والمجموعة الأخرى ستبقى فى العمل، ويجب على المنظمة أن تفكر فى المجموعتين سوياً، ومن أهم التصرفات التى يمكن أن تقوم بها المنظمة تجاه المجموعتين ما يلى[٨]:

أ) مواجهة الأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم، وجهة لوجه، وبأسلوب لبق، قبل أن يستولى عليهم مروجوا الإشاعات، مثل هذه المواجهات يمكن أن تساهم فى حل بعض مشاكل المستغنى عنهم حتى بعد تركهم العمل بالمنظمة.

ب) إمكانية مد نظم الرعاية الطبية والتأمينية، وبعض الخدمات التى كانت تقدم للعاملين المستغنى عنهم، حتى بعد تركهم العمل بالمنظمة.

حـ) إمكانية مساعدة الأفراد المستغنى عنهم فى البحث عن فرص أخرى خارج المنظمة.

رابعاً : أى المعايير تُستخدم[٩]:

يجب على القائمين على تنفيذ خطة تخفيض العمالة أن ينتبهوا جيداً إلى الآثار التى يمكن أن تترتب على عملية التنفيذ، ومدى تأثيرها على المنظمة، خاصة عند **تحديد أى المعايير سيتم إتباعها فى التخفيض**، ومَن من العاملين سيخرج ومن منهم سيبقى، ومدى تأثير ذلك على إنتاجية المنظمة، ولنأخذ الأمثلة التالية للاسباب التى تتبع فى تحديد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، ومدى تأثير كل أسلوب على المنظمة :

١) إذا قررت المنظمة اتباع اسلوب الاقدمية فى الاستغناء عن العاملين، فإنها قد تلجأ إلى الأستغناء عن المعينيين حديثاً، وبذلك تفقد المنظمة عاملين صغار السن، مازال أمامهم وقت طويل للعطاء وللإبداع وللإبتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة ستفقد مصداقيتها فى استقطاب عمالة جديدة فى المستقبل، إذا ما تكرر إتباعها لهذا الأسلوب.

٢) إذا قررت المنظمة الاستبعاد على أساس المهارات والإنتاجية، فإنها ستميل إلى الإستغناء عن ذوى المهارات المنخفضة والإنتاجية المنخفضة، وربما تتدخل بعض الأهواء الشخصية فى تحديد مستوى مهارات العاملين، بل وربما يميل بعض ذوى المهارات العالية، والذين لا يرغبون فى البقاء فى المنظمة إلى خفض مستوى مهاراتهم، وخفض مستوى إنتاجيتهم حتى تتاح لهم فرصة الخروج، وبذلك تفقد المنظمة بعض المهارات الهامة التى لايسهل تعويضها.

٣) إذا قررت المنظمة الإستغناء عن العاملين من خلال أسلوب تخفيض نسبة معينة من عمالة كل قسم أو إدارة، فإن ذلك الأسلوب قد يقلل كفاءة بعض الإدارات التى لا توجد بها عمالة زائدة، أو أن هذه الإدارات قد لا تتمكن من مواجهة الخطط المستقبلية بكفاءة.

٤) إذا ما قررت المنظمة ترك عملية الخروج من المنظمة (إختيارياً) من خلال أسلوب (المعاش المبكر) فإن ذلك قد يؤدى إلى تسرب الكفاءات والمهارات التى تحتاجها المنظمة، وبذلك تؤدى عملية التخفيض إلى إحداث آثار ضارة بالمنظمة.

٥) إذا ما قررت المنظمة الإستناد إلى معيار متوسط معدل نمو العمالة فى كل قسم، وإستبعاد ما يزيد عن هذا المتوسط (والذى يمثل نظرياً النمو الطبيعى للإدارة) ، فإن الزيادة عن متوسط معدل النمو قد تكون إنعكاساً لإرتفاع الإنتاجية، وبالتالى زيادة الربحية، مما يؤثر على المنظمة تأثيراً ضاراً.

٦) إذا قررت المنظمة إستبعاد **مديرى الصف الثانى**، فإن هذا الأسلوب سيكون له آثاراً سيئة على العاملين المتميزين والذين يتطلعون إلى فرص الترقى والنمو، كما أنه سيؤدى إلى زيادة عبء العمل على مديرى الصف الأول، وبالتالى فإنه يقلل من كفاءتهم، ومن كفاءة المنظمة ككل كما أن المنظمة تفقد من قوة الجذب التى تتمتع بها.

بناء على التحليل السابق فإنه يجب على المسئولين عن تنفيذ خطط تخفيض العمالة أن **يتنبهوا إلى ضرورة وأهمية إختيار المعيار والأسلوب الذى يعمل على الإقلال من الآثار السيئة سواء على المنظمة أو العاملين بقدر الإمكان، وإختيار اسلوب أو أكثر طبقاً لواقع وظروف المنظمة وطبيعة العاملين بها.**

خامساً : زيادة عبء العمل على من سيبقى(١٠):

يؤدى تخفيض حجم العمالة إلى زيادة عبء العمل على الأفراد المستبقين فى المنظمة، فإذا كان حجم العمل ثابت، وعدد العاملين قد تم تخفيضه، فمما لاشك فيه أن كمية العمل التى يؤديها كل فرد سوف تزيد.

ولنأخذ مثالاً على ذلك بأحد الأقسام الذى يتكون من عشرة موظفين، وأنه تقرر تخفيض عمالة هذا القسم بنسبة ٢٠ ٪، فإن هذا معناه تخفيض أثنين من الموظفين، وبذلك تصبح كمية العمل التى كان يؤديها عشرة أفراد، سوف يؤديها ثمانية فقط. وبالتالى يزيد عبء العمل، وربما يؤدى هذا إلى شعور العاملين المستبقين بالإحباط، وربما يقود هذا الأحباط البعض منهم إلى ترك العمل بالمنظمة، وبالتالى يزيد عبء العمل على الباقين، ومن الطبيعى أن تتأثر جودة العمل بهذا التخفيض خاصة إذا ما كان العاملون الذين سيخرجون بإرادتهم من ذوى المهارات العالية.

يجب أن تصاحب عمليات تخفيض العمالة إعادة نظر فى المهام والأعمال التى تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة، من أجل تحديد بعض الأعمال التى

يمكن الإستغناء عنها، أو إدماجها فى أعمال أخرى، أو إختصارها لكى يتم تخفيض عبء العمل على العاملين الباقين، مع مراعاة أن لا يكون لذلك تأثير غير مرغوب فيه على الإنتاجية سواء من حيث الكم أو الكيف.

قد تتضمن عملية إعادة النظر أيضاً ميكنة بعض المهام والأنشطة وتحويلها من الأداء اليدوى إلى أداء بواسطة الحاسب الآلى، كما قد تتضمن عملية إعادة النظر إسناد بعض المهام إلى جهات أخرى متخصصة كأعمال النظافة والحراسة، ووكالات التوظيف، خاصة بعد تزايد عدد المنظمات التى تقدم هذه الخدمات فى مصر.

يحتاج المديرون القائمون على تنفيذ خطط تخفيض العمالة إلى إجراء دراسات دقيقة عن عبء العمل، وعلاقته بالإنتاجية، وآثار زيادة عبء العمل على العاملين وعلى روحهم المعنوية فمن المعروف أن لكل عمل حجم أمثل من العبء الذى يستطيع الفرد أو الإدارة تحمله، عند هذا الحجم ترتفع الإنتاجية إلى أقصى حد لها، وإذا زاد العبء عن هذا الحد تميل الإنتاجية إلى الإنخفاض نتيجة لزيادة الضغوط النفسية على العاملين وتأثيرها على روحهم المعنوية لذا يجب الإنتباه إلى إجراء هذه الدراسات قبل إجراء تخفيض العمالة.

سادساً: الأعراض المدمرة للمنظمة[11]:

تؤثر التغييرات الناجمة عن تخفيض حجم العمالة تأثيراً سلبياً على مستقبل المنظمة، ما لم تكن مدروسة بعناية، فإذا ما تمت هذه التغييرات بدون دراسة متأنية لجميع الآثار التى يمكن أن تترتب عليها، عندئذ تتحول المنظمة إلى مجرد هيكل عظمى لجسد لا روح فيه.

تتمثل العوامل التى يمكن أن تؤثر على المنظمة تأثيراً سلبياً من جراء تخفيض العمالة غير المدروس بعناية فيما يلي :

أ) تحول ولاء العاملين لمنظمتهم إلى ولاء شخصى، وهذا الولاء الشخصى (أو

الإنانية) مبعثه أن الفرد يرى أن المنظمة تهتم بنفسها دون الإهتمام به، فيتوجه بولائه إلى ذاته بدلاً من المنظمة.

ب) تبدأ المناورات السياسية فى الظهور إلى حيز الوجود نتيجة شعور العاملين بعدم وجود ضمانات فى العمل، فيبدأ العاملون (على المستوى الفردى) فى تلميع أنفسهم والظهور ولو على حساب زملائهم.

جـ) يؤدى شعور العاملين بالخطر إلى إختفاء روح الإبتكار والمبادأة وهذا بدوره يؤدى إلى إنخفاض مستوى أداءهم، وبالتالى إنهيار إنتاجية المنظمة ككل.

د) إن تلاشى البعد الإنسانى الناجم عن الإهتمام بمصلحة المنظمة ودون التفكير فى مصلحة العاملين، يؤدى إلى النظر للعاملين كمركز تكلفة ينبغى التخلص منه أو تخفيضه، وقد تضطر المنظمة إلى تحمل مبالغ طائلة كتعويضات للتخلص من تلك العمالة.

هـ) تؤدى الإشاعات التى تصاحب عملية التخفيض منذ بدايتها إلى إنهيار المنظمة .

و) إلغاء بعض المستويات الإدارية كنتيجة للتخفيض يؤدى إلى تضاءل فرص الترقى، مما يؤثر سلبياً على معنويات المديرين.

مما لا شك فيه أن فقد المنظمة للمميزات التى تتمتع بها يكون بداية لإنهيارها، لذا يجب على القائمين على عملية التخفيض الإنتباه لمثل هذا الأمر، والتحوط له.

سابعاً: فقدان السيطرة والرقابة[١٢]:

حينما تسعى بعض المنظمات إلى تخفيض حجم العمالة فهى تحاول أن تخفض تكاليف هذه العمالة. وهى فى لجوئها إلى ذلك مدفوعة خفيا برغبتها فى السيطرة على ما تستطيع أن تسيطر عليه، ألا وهى العمالة، بينما لا تستطيع

المنظمة أن تسيطر على تكاليف خارجة عن سيطرتها مثل التغييرات فى الطلب على منتجات المنظمة، وعلى أسعار المواد، وعلى أسعار الطاقة والتكنولوجيا. والغريب أن ما ترى أنها تسيطر عليه من ظروف داخلية مثل العمالة يكلفها أكثر إذا حاولت السيطرة عليه. فمحاولة السيطرة على حجم العمالة قد تكلف المنظمة الكثير. وفيما يلى أمثلة من فقدان سيطرة ورقابة المنظمة بسبب رغبتها فى تخفيض حجم العمالة.

أ- الرقابة على تكاليف العمالة:

تحاول المنظمة السيطرة على تكلفة الأجور والمزايا العينية، وهناك بعض أنواع التكاليف التى يمكن السيطرة عليها واستعادتها، وهناك بعض الأنواع لايمكن السيطرة عليها. فإذا كانت التكاليف المباشرة لبرنامج تخفيض العمالة يمكن إسترجاعها بعد مرور فترة من ١٢- ١٦ شهراً، فإن التكاليف غير المباشرة الإضافية والمتمثلة فى فقد العاملين المدربين، ارتفاع معدلات الدوران وإنخفاض الإنتاجية، فهى تكلفة مفقودة، أما تكاليف المزايا والخدمات المصاحبة لتخفيض حجم العمالة، فهى أمر غير ملموس، ولا نشعر به إلا بعد سنوات.

ب- الرقابة على الإنتاجية:

عندما تنتشر الإشاعات عن تخفيض العمالة، ويبدأ العاملون فى الإنصراف عن عملهم إلى سماع الإشاعات وترويجها، فإنه لابد أن تنخفض الإنتاجية، وقد حدث ذلك فى منظمة Bell & Howell عام ١٩٨٧ حيث إنخفضت الإنتاجية وبالتالى الربحية بنسبة ١١٪ حينما إنصرف العاملون إلى سماع الإشاعات وتصديقها.

جـ- الرقابة على القوى العاملة:

قد تضطر المنظمة إلى فقد سيطرتها أو رقابتها على عمليات تخفيض القوى العاملة، ولا تستطيع أن تصل إلى ما تتمناه نتيجة لمقاومة النقابات العمالية، وللقوانين والتشريعات التى تحد من حرية المنظمات فى الإستغناء عن العمالة.

د - الرقابة على الكوادر الإدارية:

تفقد المنظمة سيطرتها على بعض الكوادر الإدارية التى تحتاجها عندما تلجأ هذه الكوادر إلى ترك المنظمة برغبتها سعياً وراء فرص أفضل.

نستنتج من ذلك أن المنظمات عندما تقوم بتخفيض العمالة والرقابة على المجالات المتعلقة بها، فإنها قد تفقد الرقابة على بعض المجالات الأخرى، ولا ينقذها من ذلك إلا وعى المديرين وإدراكهم لكيفية التعامل مع تلك المجالات الرقابية، والتخطيط الكفء لبرامج تخفيض حجم العمالة.

ثامناً: إدارة المتبقى من العمالة(١٣):

تقع إدارة المنظمة فى خطأ فادح عندما تتجاهل العاملين الذين لم يتم الإستغناء عنهم، حيث أن لدى هؤلاء العاملين بعض المشكلات النفسية، والتوتر، والقلق على المستقبل، وهذا كله من شأنه أن يؤدى إلى إنخفاض روحهم المعنوية، وإنخفاض رضاهم عن العمل، وإنشغالهم بالبحث عن فرص عمل أخرى أكثر إستقراراً، مما يؤدى إلى تخفيض إنتاجيتهم.

يجب إذن على إدارة المنظمة أن تهتم بهؤلاء العاملين حتى تحقق هدفها من تخفيض العمالة، وتقلل من الآثار السلبية لعملية التخفيض، ويمكن للمنظمة أن تطبق أحد أو بعض الممارسات التالية فى مسألة إدارة المتبقى من العمالة.

١) أن تكون المنظمة صادقة مع عامليها، وتزودهم بمعلومات عن الأسباب التى دعت إلى تخفيض حجم العمالة حتى تبنى جسوراً من الثقة بينها وبينهم، وتقضى على أى شائعات قد تظهر.

٢) أن لا تخفض المنظمة أى خدمات أو مزايا كانت تقدمها للعاملين، وربما تضطر المنظمة إلى أحداث بعض الزيادات فى المزايا حتى تشعر العاملين بأن العدد الأقل يعطى مكاسب أعلى.

٣) الإهتمام بتدريب باقى العمالة، والتركيز على رفع مهاراتهم، حتى يشعر العاملون بالإطمئنان ويثقون فى إدارة المنظمة، ويشعرون أن المنظمة فى حاجة إلى خدماتهم.

كل هذه الأساليب وغيرها تجعل باقى العمالة التى لم يستغن عنها تعمل بجدية وتحاول رفع إنتاجيتها حتى تزداد كفاءة، وتكون أكثر إستقراراً فى العمل.

خلاصــة

تقابل عملية تخفيض حجم العمالة العديد من القضايا الجدلية التى يجب أخذها فى الحسبان عند التخطيط والتنفيذ، وتتمثل هذه القضايا فى المشاعر النفسية السيئة التى تسيطر على كل من المستبقين والمستغنى عنهم والموردين والعمـلاء والمنافسين، وماهى ردود أفعالهم التى يجب أخذها فى الحسبان؟ ما هى المعايير والمداخل التى يجب أن تتبع لإختيار من يبقى ومن يخرج؟ وكيف سيؤثر ذلك على المنظمة؟ وما هو عبء العمل الملقى على كاهل المتبقى بعد تخفيض حجم العمالة؟ وما هى الأعراض المدمرة لمستقبل المنظمة؟ وكيف يتم إداره المتبقى من العمالة؟ كل ذلك يتم مواجهته من خلال التخطيط الكفء لتخفيض حجم العمالة.

حالــة (٢)

المشاعر النفسية السيئة لتخفيض حجم العمالة

أثناء مناقشة موضوع تخفيض حجم العمالة فى شركة السلام لصناعة الملابس الجاهزة قطع مدير الإنتاج الحديث المتبادل بين الأعضاء وقال «إننى مازلت متذكر أول مرة قمنا فيها بمحاولة تخفيض حجم العمالة، كأنه حدث أمس، حيث أخبرنى المدير العام أنه يجب على تخفيض حجم العمالة فى خط الإنتاج بنسبة ١٠٪، ولن يتم ذلك بغلق خط الإنتاج ولكنه سيتم إستبعاد أو فصل بعض الأفراد».

وأنا لاأدري كيف أقوم بقطع عيش زميل لى، فمنهم من هو فى مقام والدى ووالدتى، ومنهم زملائى وأصدقائى، فكيف أقوم بذلك العمل؟ إن ذلك فى الحقيقة كان عمل صعب للغاية وقد كانت تجربة تقليل العمالة للشركة تجربة مؤلمة للمديرين والموظفين على حد سواء.

وقد واجهتنا رسالتين من الأفراد الذين تم الإستغناء عنهم :

١- نحن لا نحتاج إلى أي زيادة «نحن نأمل فى عملنا ولا نريد أى زيادات»

٢- نحن لا نريد أي زيادة «فمعظمنا لا يحتاج إلى أى زيادة».

إنها كانت رسالة فى غاية الألم.

وكانت النتيجة فى النهاية إنهيار معنويات الأفراد وبالتالى إنهيار الإنتاجية وقيام بعض العمال بالبحث عن أعمال خارج الشركة. وبالتالى إنهيار الأداء المالى والكلى للشركة.

أسئلة:

١- ما رأيك فيما قاله مدير الإنتاج؟

٢- هل يمكن تجنب المشاعر السيئة المصاحبة لتقليل العمالة؟ وكيف ذلك؟

مراجع الفصل الثانى

(1) Tylzak. Lynn, (1991), **Downsizing without Disaster, A Thoughtful Approach to Planned Workforce reduction,** California Los Altos: Crips publications, Inc.

(2) Ibid.

(3) Fisher cynthia, D., Schoenfeldt and James B. Shaw, (1993), **Human Resources Management**, 2nd ed. Houghton Mifflin Co., Appelbaum, S., R. Simpson and T. Shapiro, (1987), "The Tough Test of Dowhnszing, " **Organizational Dyhamics**, 10, 2, 68 - 69.

(4) Ibid.

(5) Tylczak. Lynn, op. cit.

(6) Tylczak. Lynn, op. cit.

(7) Tylczak. Lynn, op. cit.

(8) Knowdell Richard L., Elizabeth Branstead, and Millan Morvec (1996). **From Downsizing to Recovery**. California. Davis - Black Publishing.

(9) Tylczak. Lynn, op. cit.

(10) Ibid.

(11) Ibid.

(12) Ibid.

(13) Ibid.

الفصل الثالث

الإعداد لعملية تخفيض العمالة



الفصل الثالث

الإعداد لعملية تخفيض حجم العمالة

مقدمة :

تعتبر مرحلة الإعداد لتنفيذ خطط تخفيض حجم العمالة من المراحل الهامة والتى تسهم إلى حد كبير فى نجاح تلك الخطط، فإذا كان الإعداد دقيقاً، فإن التنفيذ بلا شك سيكون جيداً.

تتضمن مرحلة الإعداد القيام ببعض المهام التى تشمل تحديد بعض الأدوار، والقيام ببعض الإتصالات، وعقد مجموعات من اللقاءات والمقابلات، ويمكن حصر المهام التى ينبغى القيام بها فى مرحلة الإعداد فيما يلي، على أن نتعرض لكل منها بشيء من التفصيل فى هذا الفصل:

١) تحديد دور الإدارة العليا.

٢) تحديد أدوار الإستشاريين.

٣) الإتصال بالأطراف الهامة.

٤) إعداد مديرى الإدارة الوسطى.

٥) إعداد المدير المسئول عن عملية التخفيض.

٦) العوامل الهامة التى ينبغى أخذها فى الإعتبار.

٧) تدريب المديرين.

٨) تحديد دور أعضاء مقابلات الخروج.

أولاً: تحديد دور الإدارة العليا:

يجب على أعضاء الإدارة العليا **أن يكونوا على إدراك كامل للهدف** من عملية تخفيض العمالة، وتأثير ذلك على خطط المنظمة المستقبلية، فالإدارة العليا هى التى ترسم السياسات العامة والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ويتكون أعضاء الإدارة العليا من مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، ومديرى العموم ولكل منهم دور يمكن حصره فيما يلى:

١- **دور مجلس الإدارة**: يتمثل دور مجلس الإدارة فى تدعيم الخطط التى تساعد على نجاح المنظمة، ومن أهم الأدوار التى يقوم بها مجلس الإدارة ما يلى:

* تحديد إتجاهات المنظمة وتوجهاتها نحو المستقبل، وتأثيرها على حجم العمالة.
* متابعة التطورات التكنولوجية، وامتلاكها، وتحديد المهارات الإدارية والموارد المالية المطلوبة لإنجاز أهداف وخطط العمل والعمالة.
* المحافظة على ثقة الملاك « المساهمين » والهيئات المالية والموردين والعملاء والعاملين، وذلك فى ظل تخفيض حجم العمالة.
* مراجعة كل الخطط لضمان توافر المهارات اللازمة لتدعيم خطط تخفيض العمالة.

٢- **دور العضو المنتدب**: يعتبر العضو المنتدب هو المخطط والمنفذ والمتابع لأعمال المنظمة، وينبغى أن تتوافر لديه مهارات إدارية عالية بالإضافة إلى إلمامه بالظروف المالية والإقتصادية للمنظمة، وللمتغيرات البيئية التى تحدث فى بيئة العمل. وهو يقوم بتوصيل رسالة المنظمة إلى كل من المديرين والعاملين ومجتمع الأعمال والملاك. ويستطيع أن يقدم تصوراً لما يمكن أن تكون عليه الروح المعنوية المصاحبة لعملية التخفيض للعمالة.

٣ - **دور مديرى العموم**: وهم الذين يقومون بتنفيذ خطط العمل وتنفيذ رسالة المنظمة، وهم مسئولون عن نجاح خطط تخفيض العمالة، ويقومون بالتعاون معاً، ومع العضو المنتدب لإنجاز تلك الخطط.

ثانياً: تحديد أدوار الإستشاريين:

يقوم الإستشاريين بمساعدة العضو المنتدب، ومديرى العموم فى التعرف على ظروف الأعمال والفرص والمواقف التى تفيد المنظمة، وتعتبر إقتراحاتهم غير ملزمة، ولكنها تهدف إلى رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة، من أهم الإستشاريين الذين يمكن أن تستعين بهم المنظمة ما يلى:

١ -دور المستشار التنظيمى: ويقوم بإبداء الرأى وتقديم الإقتراحات فيما يخص الإستراتيجيات والخطط طويلة الأجل، وإستراتيجيات التمويل، والسياسات التنظيمية التى تتبعها المنظمة، وإدراك وفهم تصرفات وردود أفعال المديرين، والمؤثرة على المنظمة ويكون على علم ودراية بما يحدث فى البيئة الخارجية.

٢ -دور المستشار الإعلامى: يقوم المستشار الإعلامى بتوصيل رسالة المنظمة لكافة الأطراف بسرعة ووضوح وذلك من خلال إتصاله بوسائل الإعلام المختلفة من صحف وراديو وتليفزيون، وهو يساهم بذلك فى القضاء على الإشاعات فى مهدها، ويحافظ على صورة ذهنية جيدة لدى كافة الأطراف عن المنظمة.

٣ -دور المستشار الإدارى الخارجى: يتمتع هذا المستشار بخبرة وممارسة فعلية لعمليات تخفيض حجم العمالة وهو يقدم مقترحات بما ينبغى عمله، ومالا ينبغى عمله.

ثالثاً: الإتصال بالأطراف الهامة:

ويجب على إدارة المنظمة أن تقوم بالإتصال بكافة الأطراف التى لها علاقة بعملية تخفيض حجم العمالة وذلك تمهيداً لتنفيذ الخطة، وأهم هذه الأطراف هى:

١) مجلس الإدارة.

٢) المديرون.

٣) الموظفون والعاملون.

٤) وسائل الإعلام.

٥) مجتمع الأعمال.

٦) الملاك «المساهمين» .

٧) عائلات الموظفين والعاملين.

وفيما يلى نوضح كيف يتم الإتصال بكل طرف من هذه الأطراف.

١- **مجلس الإدارة:** لا بد من مناقشة مجلس الإدارة فى خطط تخفيض حجم العمالة، والإنصات لرأيهم، وتحديد الوقت المناسب للبدء فى تنفيذ تلك الخطط، ولا بد أن يقوم مجلس الإدارة بالتصويت على تنفيذ تلك الخطط من عدمه.

٢- **المديرون:** يجب على المنظمة أن تخلق جواً من الثقة بينها وبين مديريها عند تنفيذ خطط تخفيض العمالة، لأنهم هم الذين سيقومون بالتنفيذ، لذا يجب عرض أهداف خطط تخفيض العمالة عليهم بوضوح حتى يتفهموا موقف المنظمة، ويساهموا فى التنفيذ الناجح المبنى على رؤية واضحة وبصيرة نافذة.

٣ - **الموظفون والعاملون:** يفضل أن تقوم المنظمة بالإتصال مباشرة بجميع الموظفين والعاملين بها لكى تبلغهم بنفسها ببرنامج التخفيض، والدوافع والأسباب التى أدت إلى ذلك، وكيف سيتم تنفيذ البرنامج، وقد يتم الإتصال بالموظفين والعاملين من خلال إجتماعات وندوات، أو من خلال الإستفادة من تقدم نظم المعلومات وتوجيه رسالة إلى كل شخص عبر شاشات الحاسب الآلى الشخصى. وفيما يلى مثالاً لخطاب أو منشور يمكن أن توجهه إدارة المنظمة إلى الموظفين والعاملين بها، ويوضح شكل (٣-١) مثالا لمثل هذا الخطاب.

شكل (٣-١) مثال لخطاب موجه للعاملين بمناسبة تخفيض حجم العمالة



شركة ميجافست لعلوم التكنولوچيا

من: رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب

إلى: جميع الموظفين والعاملين بالشركة

الموضوع : الموقف الإقتصادى للشركة

التاريخ: ١٩٩٧/٩/٢٦

تمر شركتكم ببعض العثرات المالية نتيجة لظروف كثيرة منها ، إنخفاض النشاط الإقتصادى بوجه عام ، وإنخفاض الحصة السوقية للشركة بظهور منافسين جدد يبيعون بأسعار أقل من أسعارنا ، وذلك لإنخفاض تكاليف إنتاجهم ، وإرتفاع تكاليف إنتاجنا ، وهذا الوضع يهدد الشركة بالخسارة ، مالم تتخذ بعض الإجراءات التى تهدف إلى تصحيح الأوضاع ، والبقاء فى السوق و لذا فإننا يجب آن نتكاتف جميعاً لإجتياز هذه الأزمة ، دون أن نضطر إلى الإستغناء عن بعض العاملين ، وفقد رأينا أن القرارات التالية سوف تسهم فى حل الأزمة ، ونرجو أن نتعاون جميعاً فى تنفيذها :

* تخفيض المصروفات الرأسمالية بنسبة ٥٠٪ .
* الإستغناء عن السفريات الخارجية غير الضرورية .
* تأجيل الدورات التدريبية إلى العام المقبل .
* وقف أى تعيينات جديدة لمدة عام .
* تخفيض الأجور الأساسية بنسبة ٥٪ ، والأجور الإضافية بنسبة ٦٠٪ .
* تخفيض رواتب مديرى الإدارات بنسبة ١٠٪ .

وسوف تسرى هذه القرارات إعتباراً من أول أكتوبر القادم ، ونأمل أن يتفهم جميع العاملون أن هذه القرارات هدفها الإصلاح ، وإجتياز الأزمة بخير ، حتى لا نضطر للجوء إلى حلول أخرى قد تكون أكثر قسوة .

وأخيراء ، إن شعوركم بالتكاتف معاً كيد واحدة هو أمر أساسى نفتخر به، وذلك حتى نجتاز الأزمة ونحافظ على كل موظف وعامل فى مكانه .

تسهم مثل هذه الرسائل أو اللقاءات مع العاملين فى توضيح موقف المنظمة، وفي إظهار ما إذا كانت المنظمة ستضطر إلى اللجوء لخفض العمالة أم لا، وهنا يلعب مدير الموارد البشرية دوراً هاماً فى وضع خطط وأنظمة وبرامج تخفيض العمالة، أو تحويلها من تخصصات غير مطلوبة إلى تخصصات تعانى من الندرة، وذلك من خلال التدريب التحويلى:

وبصفة عامة يجب أن تتضمن رسالة المنظمة إلى العاملين بها النقاط التالية:

(١) الضغوط الخارجية التى تواجه المنظمة، وتأثيرها عليها.

(٢) ضرورة أن تستجيب المنظمة للمتغيرات فى الظروف البيئية والسوقية والمنافسة.

(٣) ماذا يجب أن تفعله المنظمة لمواجهة الضغوط السابق الإشارة إليها.

(٤) البدائل المختارة لتخفيض حجم العمالة.

(٥) كيف ستقوم المنظمة بتخفيض حجم العمالة.

(٦) الإتجاهات المستقبلية للمنظمة.

٤- **وسائل الإعلام:** تؤثر وسائل الإعلام بشكل كبير على إظهار مدى سلامة تصرفات المنظمة تجاه موضوع تخفيض العمالة، فهى تستطيع أن تبرزه كنجاح للإدارة فى التغلب على الظروف التى تمر بها المنظمة (إذا كانت خطط تخفيض العمالة بحكمة)، كما أنها تستطيع أن تبرزه كفشل للإدارة فى التغلب على ظروفها (إذا كانت عملية التخفيض تتم بشكل عشوائى وبدون تخطيط)، وتستطيع أيضاً أن تثير الرأى العام ضد المنظمة.

لذا يجب على المنظمة أن تقوم بتوصيل رسالتها إلى وسائل الإعلام من خلال الإتصال بها، وتوضيح موقفها، وتوضيح أن تخفيض العمالة سيتم بنسبة معينة، وطبقاً لخطط محكمة، وأنه سيتم تعويض العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، أو البحث لهم عن فرص عمل لدى شركات أخرى.

مثل هذه الإتصالات تساهم فى خلق جسور من الثقة والمصداقية بين وسائل الإعلام والمنظمة مما يسهم فى نجاح خطط تخفيض العمالة.

٥- **مجتمع الأعمال**: يجب توضيح صورة المنظمة وحقيقة موقفها فى مجتمع الأعمال، حتى تتسم المنظمة بالمصداقية والثقة سواء فى التعامل مع العملاء أو الموردين أو حتى المنافسين. ويجب أن توضح رسالة المنظمة لمجتمع الأعمال ما يلى:

١) الصورة المرغوب فيها للمنظمة.

٢) الرؤية المستقبلية لأعمال المنظمة.

٣) التصرفات التى يجب إتباعها لإنجاز رؤية المنظمة.

٤) قوة العمالة المطلوبة لتحقيق رؤية المنظمة.

٥) فريق العمل المطلوب لتدعيم موقف المنظمة الحالى والمستقبلى.

٦ - **الملاك**: تهتم المنظمة بتوضيح صورتها أمام الملاك لأن إهتماماتهم تنصب على تحقيق الربحية العالية، فقد يكون لدى البعض منهم ميول إنسانية ويقاوم عملية تخفيض العمالة، ويهاجم الأسلوب الذى تدار به المنظمة، وربما يتهم الإدارة بعدم الكفاءة، لذا يجب على المنظمة أن تكون مستعدة لمواجهة مثل هذه الإتهامات، وأن تكون لديها إجابات عما قد يثار من تساؤلات، ويفضل الإتصال بالملاك من خلال الجمعية العمومية للمنظمة، أو من خلال وسائل الإعلام.

٧ - **عائلات العاملين**: يجب على المنظمة أن تأخذ فى إعتبارها موقف عائلات العاملين، إذا ما تم الإستغناء عن هؤلاء العاملين، لذا يجب أن تعد المنظمة الخطط للرد على إستفسارات عائلات العاملين والتى قد تتضمن:

(أ) موقف المنظمة، والعائلة من نظم الخدمات الصحية التى تقدم للأسرة، بعد الإستغناء عن العامل أو الموظف.

(ب) هل سيتم الإستغناء لفترة معينة، وما هى.

(حـ) هل يمكن إعادة الفرد للعمل بعد تحسين ظروف المنظمة.

وهناك العديد من الإستفسارات التى يجب أن تكون المنظمة مستعدة للإجابة عنها.

رابعاً: إعداد مديرى الإدارة الوسطى:

يقع على عاتق مديرى الإدارة الوسطى عبء **نقل رسالة الإدارة العليا بخصوص تخفيض العمالة**، إلى المستويات الأقل، لذا يجب أن يتم تهيئة هؤلاء المديرين للقيام بهذا الدور، فقراراتهم يكون لها تأثير على المستويات الأقل، وعند قيامهم بهذا الدور يجب أن يتناولوا النقاط التالية بالتفسير:

* المشاكل الإقتصادية، والظروف البيئية وظروف المنافسة التى تمر بها المنظمة، والتى دعتها إلى اللجوء لهذا الموقف.
* أنواع التكاليف التى تتحملها المنظمة إذا لم يتم تخفيض العمالة.
* الأقسام والإدارات التى ستتأثر بعملية التخفيض.
* العاملين الذين سيتأثرون بعملية التخفيض.
* الوظائف والواجبات والمسئوليات التى ستتأثر بتخفيض العمالة.

يجب على مديرى الإدارة الوسطى أيضاً أن يكونوا قادرين على الإجابة عن أى أسئلة قد تثار من جانب العاملين مثل:

* هل هناك جولة أخرى لتخفيض العمالة ؟
* هل سيتم تخفيض الخدمات والمزايا التى تقدم للعاملين الباقين ؟
* هل من الممكن أن تقوم المنظمة بإعادة توظيف العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، وما هى التعويضات التى سيحصل عليها من سيتم الإستغناء عنه ؟

* ما هو مصير العاملين الذين لن يتم الإستغناء عنهم، وكيف يشعرون بالإطمئنان عل مستقبلهم ؟

يجب على المدير عند قيامه بالرد على مثل هذه الأسئلة أن يكون واضحاً، وأميناً فى نقل رسالة المنظمة، فتكون إجابته (نعم / لا) إذا كان بعلم، وتكون (لا أعلم) وإذا كان حقاً لا يعلم.

يجب على المدير أيضاً أن يقوم بعقد الإجتماعات، والندوات التدريبية للأفراد الذين يقعون فى نطاق إشرافه، بالإضافة إلى التنسيق مع مديرى الإدارات الأخرى للإجابة على أى تساؤلات قد تكون غير واضحة لأحد المديرين.

أن قيام مديرى الإدارة الوسطى بهذا الدور من شأنه أن يبنى جسر من الثقة بين العاملين والإدارة وأن يجعل هذه الثقة قوية، ويجنب وقوع العاملين تحت ضغوط نفسية، وشائعات قد تؤثر على إنتاجيتهم، وقد تؤدى إلى فشل برامج تخفيض العمالة.

خامساً:إعداد المدير المسئول عن عملية التخفيض:

تعتبر عملية تخفيض العمالة من الأمور غير المقبولة لدى العاملين، وبالتالى فإن من يقوم بها تلتصق به صفة عدم القبول، بالإضافة إلى ذلك فإن العاملين يظهرون مشاعر عدم الإرتياح لهذا المدير الذى يقوم بتحديد من سيتم الإستغناء عنهم. وقد يكون هذا الشخص هو نفسه المدير المباشر للأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم.

يرى البعض أن يقوم مدير الموارد البشرية بهذه المهمة، على إعتبار أن لديه الإلمام الكافى بقوانين العمل، واللوائح الداخلية للمنظمة، وبالتالى فهو أكفأ من يقوم بهذه المهمة، وإن كنا نميل لهذا الرأى، إلا إننا نود أن نضيف أن كل مدير تنفيذى فى موقعه يكون لديه الإلمام الكافى بظروف، ومشكلات إدارته، والأعمال التى يجب التخلص منها، والعاملين الذين يجب الإستغناء عنهم أولاً، والذين

يمثلون عبئاً بالنسبة للعمل فى الإدارة، لذا فإننا نرى أن مدير الموارد البشرية بالإشتراك مع كل مدير تنفيذى مختص يكونا أكثر قدرة وكفاءة فى القيام بهذا الدور معاً حيث سيقومون بنقل رسالة المنظمة إلى العاملين بوضوح.

يجب أن يتم تهيئة مدير إدارة الموارد البشرية، والمديرين المختصين للقيام بهذا الدور، ويفضل أن يتم ذلك من خلال العضو المنتدب، أو من خلال مستشار تنمية إدارية خارجى.

ويجب أن يتم التركيز عند تهيئتهم على نقاط معينة أهمها:

*** متى ستبدأ عملية التخفيض، وبأى الإدارات أو الأقسام ستبدأ ؟**

*** ماهى التعويضات التى ستمنح للعاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم ؟**

*** ما هى المزايا والخدمات التى سيتمتعون بها بعد الإستغناء عنهم، ولحين توفير فرصة عمل أخرى لهم، إما بمعرفة المنظمة، أو بواسطة الأفراد أنفسهم ؟**

*** تحديد الموارد المالية اللازمة لعملية التخفيض.**

إن إلمام المديرين الذين سيتولون القيام بعملية التخفيض بهذه النقاط سيساهم إلى حد كبير فى إزالة أى غمـــوض لدى العاملين، وفى رفع كفاءة القائم بهذه المهمة الصعبة.

سادساً: العوامل التى يجب أخذها فى الإعتبار عند القيام بالتخفيض

يتطلب القيام بعملية التخفيض أخذ مجموعة من العوامل فى الإعتبار قبل القيام بعملية التخفيض، وأهم هذه العوامل التى ينبغى أخذها فى الإعتبار ما يلى:

١ - المصداقية:

تهدف المصداقية إلى عرض جميع الحقائق والتفاصيل الخاصة بعملية التخفيض بكل صدق وأمانة. وهى تتطلب اختيار الوقت المناسب للإعلان عن

الحقيقة، لأن الإعلان قبل الوقت المناسب قد يؤدى إلى وجود سوء فهم عن عملية التخفيض، ويؤدى أيضاً إلى تأثيرات ضارة بمعنويات العاملين.

٢- الأمــان:

يقصد بالأمان هنا عنصرين هامين هما: الأول هو الأمان للعاملين سواء الذين سيتم الإستغناء عنهم، أو المستبقين، والثانى خاص بحماية المنظمة من ردود فعل بعض العاملين المستغنى عنهم فى حالة سماعهم بقرار الإستغناء. وقد سبق أن ناقشنا الأمان الخاص بالعاملين، أما الأمان الخاص بالمنظمة فالمقصود هو « حماية المنظمة من أى تخريب أو تدمير محتمل كنتيجة لردود أفعال الأفراد المستغنى عنهم » فقد يصاب بعض العاملين بحالة من الهيستريا عند سماعه بقرار الإستغناء، وبالتالى ربما يقومون بحركات تدمر ممتلكات المنظمة أو الإعتداء على أحد المديرين، ويفضل فى هذه الحالة تدخل طرف ثالث « كرجال الأمن » بالمنظمة.

قد يلجأ أحد العاملين المستغنى إلى القيام ببعض حركات التخريب أو التدمير الصامت، كإتلاف بعض المستندات التى تتضمن نظم العمل، أو إدخال «فيروس» فى أجهزة الحاسب الآلى لتدمير البرامج التى تتضمنها تلك الأجهزة، لذا ينبغى مراقبة هؤلاء العاملين، بلطف وبطريقة غير منظورة حتى يتم خروجهم من المنظمة.

٣- المجاملات:

يفضل اللجوء لهذا الأسلوب مع العاملين المستغنى عنهم، والذين يتسمون بالهدوء، وبالولاء الشديد للمنظمة، حيث يسمح لهم بزيارة زملائهم فى العمل، ودخول المنظمة وتقديم المساعدة إن لزم الأمر سواء من جانبهم أو من جانب المنظمة.

٤- التعامل مع المشاعر والروح المعنوية المتقلبة:

تمر مشاعر العاملين الذين يتم الإستغناء عنهم بعدة مراحل وتقلبات، وبالتالى

يجب على كل مدير أن يتفهم هذه المشاعر، وأن يتصرف معها بطريقة لائقة، حتى ولو كانت غير رسمية واضعاً فى أعتباره أن فقد الوظيفة أمر مؤلم، ويهدد حياة الفرد بالإستقرار.

ويوضح الجدول التالى مشاعر العاملين التى تعتريهم عند تلقيهم نبأ الإستغناء عنهم وما يليه من مراحل، والسلوك الظاهر الذى يقوم به الفر والذى يدل على ما يعتريه من شعور.

جدول (٣ - ١)

المشاعر، والسلوك الظاهر للمستغنى عنهم

المشاعـــــر	السلـوك الظاهـــر لهـــا
١- الصدمة .	السكوت
٢- فقدات الحركة .	الوجه الشاحب - تساقط الدموع
٣- الجحود .	التساؤلات التى تعبر عن الصدمة
٤- الرفض والإنكار .	الجدل والمناقشة
٥- الغضب .	التهيج والانفجار العاطفى
٦- المساومة .	التقاضى
٧- الإحباط .	الكآبة (والهبوط فى حيوية الجسم)
٨- الحزن والآسى .	التفكير فى المستقبل
٩- صـــرف المـــــوضـــــوع مـــن الذهن .	الإنصراف وترك الأمر

سابعاً: تدريب المديرين:

يتعامل المديرون فى حياتهم اليومية مع العاملين سواء الذين سيتم الإستغناء عنهم، أو الذين سيبقون، ومما لا شك فيه أن أسلوب التعامل مع كل طرف يختلف عن أسلوب التعامل مع الطرف الآخر، وبالتالى يجب أن يمتلك المدير المهارات التى تمكنه من التعامل بكفاءة مع كلا المجموعتين من العاملين، حتى يكتب لخطط تخفيض العمالة النجاح.

يتطلب الأمر إذاً **تزويد المديرين بمجموعة من الأساليب والمهارات التى تمكنهم من السيطرة على مشاعرهم**، ويتم ذلك من خلال بعض برامج التدريب المتخصصة فى هذا الغرض والمصممة طبقاً لقدرات المديرون وطبيعة العاملين فى الشركات التى تطبق برامج تخفيض العمالة، ومن أهم هذه الأساليب التدريبية ما يلى:

١ - العصف الذهنى:

تقوم هذه البرامج بإفتراض أسوأ شىء يمكن أن يحدث أثناء عملية تخفيض العمالة، ويبدأ المديريون فى إطلاق خيالهم، وأفكارهم لتصور أسوأ ما يمكن أن يحدث، ويكتب كل ذلك على السبورة، وبذلك تظهر أمام جميع المديريون جميع المشكلات التى يمكن أن تحدث أثناء تطبيق خطط تخفيض العمالة، وبالتالى يمكن تصور الحلول المناسبة لها، ويكون المديريون على دراية بما يمكن أن يحدث مسبقاً، ويمكنهم ذلك من إعداد أنفسهم للسيطرة على مشاعرهم، والتعامل مع المواقف المختلفة بهدوء حتى يمكن تدنيه فرص عدم النجاح إلى أدنى حد لها.

٢ - تمثيل الأدوار:

تقدم مثل هذه البرامج فرصة جيدة للمديرين للتعرف على مشاعر وسلوك الأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم، حيث يقوم بعض المديرين بتقمص أدوار هؤلاء الأفراد، ويقوم البعض الآخر بلعب دوره فى المنظمة، ونظراً لأنها تمثيلية قد

لا تعكس الواقع تماماً فإنه يجب على المدير الذى يتقمص شخصية المستغنى عنه، أن يسجل ما يشعر به فى الخطوات المختلفة للتمثيلية.

تفيد مثل هذه البرامج فى مناقشة المشاعر التى يمر بها الشخص المستغنى عنه خلال خطوات التمثيلية، وبالتالى فإن عملية تحديد المشاعر، ومناقشتها تسمح بوضع حلول وتصورات لكيفية التعامل معها.

وهذا يكسب المديريون مهارات التعامل مع العاملين المستغنى عنهم وغير المستغنى عنهم، وكذلك تصقل مهاراتهم فى التعامل مع غيرهم من المديرين.

٣- برامج تدريبية أخرى:

لا يقتصر الأمر على برامج العصف الذهنى وتمثيل الأدوار، ولكن توجد برامج كثيرة يمكن تدريب المديرين عليها لصقل مهاراتهم فى التعامل مع خطط تخفيض العمالة، وبشكل عام يجب أن تغطى هذه البرامج مجموعة من النقاط الهامة التى نوجزها فيما يلى:

(١) مناقشة المشاكل المتعلقة بفقد العمل.

(٢) مناقشة الأساليب والممارسات التى تهدف إلى السيطرة على المشاعر.

(٣) تمثيل الأدوار لردود أفعال العاملين الذين لايوافقون على تخفيض العمالة.

(٤) مناقشة كيفية التعامل مع العاملين المتواجدين وغير المتواجدين يوم الإعلان عن التخفيض .

(٥) تغطية كافة البنود والعناصر مع العاملين أهمها :

* مناقشة المدفوعات .

* تعريفهم بحقوقهم وكيف يستثمرونها .

* شرح سياسات مزايا وخدمات العاملين المقدمة لهم وكيف يستفيدون منها .

* المزايا التأمينية ، وملكية الأسهم وكيف يستفبدون منها .

ثامناً: تحديد أدوار أعضاء مقابلات الخروج:

يفضل أن تقوم المنظمة بعقد لقاءات مع العاملين الذين يتم الإستغناء عنهم، لمحاولة تحسين صورة المنظمة فى أذهانهم، ونصحهم بكيفية إستثمار التعويضات التى قد يحصلون عليها، وإرشادهم لإمكانية تحويلهم لوظائف أخرى بشركات أخرى، لذا فأنه من المفيد أن تتكون مثل هذه المقابلات (مقابلات الخروج) من ثلاثة أطراف، الأول يمثل مدير مقابلة الخروج Exit interview administrator، والثانى يمثل مستشاراً فى كيفية إستثمار التعويضات التى يحصل عليها الموظف Benefits advisor، والثالث يمثل مستشاراً فى التنظيم وتخطيط المستقبل الوظيفى Career transition consultant، ويمكن توضيح دور كل منهم فيما يلى:

١- مدير مقابلة الخروج

تقوم الشركات الكبرى بعقد مقابلات خروج مع العاملين الذين يتركون العمل بها بإختيارهم، وذلك لمعرفة أسباب خروجهم، ومحاولة استبقائهم (إن كانت المنظمة فى حاجة إليهم)، والحصول منهم على معلومات تتعلق بالعيوب الموجودة فى المنظمة لدراسة أسبابها، ومحاولة علاجها.

يختلف دور مقابلات الخروج فى الحالة السابقة عن دورها فى حالة تخفيض العمالة، إذ يقتصر الأمر على قيام مدير المقابلة بتبصير العامل بالأسباب التى ادت إلى إتخاذ مثل هذا القرار، وبتبصيره بمستحقاته لدى المنظمة، وترك انطباع جيد لدى العامل وقت خروجه، وعلى الأقل تحسين صورة المنظمة لدى العامل.

يقوم بهذه المقابلة مدير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، أو أحد الأخصائيين بإدارة الموارد البشرية.

٢- مستشار مالى

تقتصر مهمة هذه المستشار على تقديم النصح والمشورة للفرد فى كيفية

إستثمار ما يحصل عليه العامل من تعويضات ومزايا نقدية للمنظمة، وذلك بعد تركه العمل بها، حيث يبصره أوجه الإستثمار التى يمكن أن يستغلها فى تنمية موارده المالية، وتعويض جزء من الدخل الذى سيفقده نتيجة تركه للعمل بالمنظمة (المرتب الشهرى والمزايا الأخرى) ويفضل أن يقدم هذا المستشار نصائحه فى شكل قائمة تتضمن أسماء وعناوين البنوك التى يمكن للعامل أن يتعامل معها، وكذلك نسب الفائدة، وأنواع الشهادات الإدخارية التى يمكن له توجيه إستثماراته فيها.

٣- المستشار التنظيمى

يفضل أن يكون هذا المستشار من خارج المنظمة، وأن يكون له دائرة إتصالات واسعة وكبيرة وعلى دراية بكافة فرص العمل المتاحة فى سوق العمل، حيث يقوم هذا المستشار بالتعرف على قدرات ومهارات الفرد قبل أن يفقد المقابلة مع الموظف/ العامل، وفي أثناء المقابلة يقوم بتزويد العامل بمعلومات عن فرص العمل المتاحة فى الشركات الأخرى التى تحتاج إلى مثل خبراته، وقد يتطرق الأمر إلى تقديم النصيحة بالحصول على بعض البرامج التدريبية لتنمية مهارات الفرد، وتأهيله لوظيفة تحتاج لمثل تخصصه ولكن بمستوى مهارات أعلى من مستواه الحالى، كأن ينصحه بالتدريب على على استخدام الكمبيوتر، أو رفع مستواه فى اللغة الأجنبية، وإجتياز أحد برامج التدريب التى تؤهل لوظيفة اخرى ذات صله وثيقة بوظيفته الحالية.

مما لا شك فيه أن عقد مثل هذه المقابلات يمكن أن يطمئن العاملين الذين يتم الإستغناء عنهم على مستقبلهم، وإن يجعلهم قادرون على البدء من جديد فى منظمة جديدة، وإجتياز الأزمة الحالية، وهذه الممارسات من شأنها أن ترفع من كفاءة تنفيذ خطط تخفيض العمالة.

خلاصــــة

يعتبر الإعداد لعملية تخفيض حجم العمالة من أهم المراحل التخطيطية لهذا الأمر. إلا أن الشواهد تشير إلى تغافل كثير من المنظمات لمثل هذا الاعتبار، الأمر الذى يؤدى إلى نتائج وخيمة. **ويحتاج الإعداد لعملية تخفيض العمالة الخطوات التالية:**

١- إعداد الإدارة العليا (متمثلة فى مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، وباقى المديرين) لمواجهه دورهم فى عملية تخفيض حجم العمالة.

٢- طلب المساعدة من المستشار التنظيمى، والاعلامى والإدارى، كل فى موقعه، حتى يمكن بناء نظام سليم لتخفيض العمالة.

٣- الاتصال بكافة الأطراف ذات الصلة بتخفيض العمالة واخبارهم بشكل مناسب عن الموضوع، مثل العاملين ووسائل الاعلام، والمساهمين، وغيرهم.

٤- تدريب رجال الإدارة الوسطى المنوط بهم نقل رسالة الشركة إلى العاملين فيما يمس تخفيض العمالة.

٥- إعداد الشخص المسؤول عن تخفيض العمالة لكى يأخذ كل الاعتبارات المؤثرة فى حسبانه عند التخطيط لعملية تخفيض العمالة.

٦- ضرورة تحلى خطة تخفيض العاملين بالصدق، والأمان، والمجاملة، والتعامل برفق مع المشاعر السيئة.

٧- تدريب العاملين بالشركة على السيطرة على المشاعر السيئة المصاحبة لتخفيض العمالة.

٨- تدريب مجموعة من المتخصصين على مقابلة الخروج مع العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم.

حالـــة (٣)

إعـتصام بالشركـــة

واجهت شركة بناء السفن مشكلة تخفيض حجم العمالة، وذلك بسبب ضروريات حجم الأعمال المتدهور، وضرورة دمج الشركة في شركة أخرى تمهيداً لخصخصتها. ولقد استطاع رئيس اللجنة النقابية لعمال المنظمة، بماله من اتصالات وعيون، أن يحصل على معلومات عن هذا الأمر.

قام رئيس اللجنة النقابية، وبحسن نيه، بجمع أعضاء اللجنة النقابية بالشركة ، وأخبرهم بما سيحدث بالشركة من تخفيض للعمالة وطلب منهم الرأى. إلا أن الاجتماع أنفض دون التوصل لأسلوب عمل مناسب. ونقل أعضاء اللجنة النقابية مشاعرهم الغاضبة إلى زملاءهم فى العمل، وبدأت الاشاعات تسخن، والتهبت مشاعر كل العاملين بالشركة.

بدأت الإدارة العليا تشعر بما يحدث، إلا أنها آثرت الصمت. وزاد غضب العاملين، وساور البعض هواجس كثيرة، كما أصاب الذهول البعض الآخر. وإثر تسرب معلومات من أحد موظفى إدارة شئون العاملين عن بعض قواعد تخفيض حجم العمالة هاج العاملون بالشركة فى انفجار عاطفى، وكانت توابعه هو اعتصام العاملين داخل الشركة، وأخذ كل العاملين بالإدارة العليا كرهائن.

أسئلة:

١- ما رأيك ... هل تتصور أن يحدث مثل هذا الأمر؟

٢- ما هى أسباب ذلك الموقف؟

٣- هل يمكن أن يتفاقم الوضع أكثر من هذا؟

٤- ما هو الحل فى رأيك؟

الحالة (٤)

الخروج من المأزق

قامت احدى شركات تصنيع الألبان والأجبان فى وسط الدلتا بإغلاق أحد مصانعها، دون دراسة، وذلك بسبب تدهور الحصة السوقية للشركة. وقد وقعت الشركة فى مأزق خاصة وأنها توظف ٤٠٠ فرداً فى مدينة صغيرة لايتجاوز تعداد سكانها ٨٥٠٠ نسمة، وسبب هذا المأزق هو:

١- لم يترتب على اغلاق المصنع اى تقدم ملحوظ بالنسبة للشركة.

٢- العديد من الموظفين الذين تم تسريحهم لايعملون خارج مدينتهم.

وبذلك أصبحت الشركة فى موقف لاتحسد عليه فقد أصبحت صورتها الذهنية سيئة اعلامياً، ولكى تسيطر الشركة هذا الموقف فقد قامت بحملة إعلانية ضخمة لتلافى التأثير السلبى لتلك الاخبار السيئة، والإشاعات التى انتشرت من خلال المكالمات التليفونية والزيارات الشخصية. وقد ركزت الشركة فى حملتها على تعريف المجتمع والموظفين خاصة بحقيقة ماتسعى إليه، وبالاساليب المؤدية إلى ذلك حتى لاتسمح للتيارات العكسية بتدمير ماتسعى إلى تحقيقه.

أسئلة:

١- كيف يمكن تجنب تدهور الصورة الذهنية للشركة فى ظل الاستغناء عن العاملين؟

٢- ما هو دور العلاقات العامة فى مثل هذا الموقف؟

حالة (٥)

كيف تخطر العاملين بنية التخفيض

تنوى شركة «ميتالكو» للمنتجات المعدنية وضع برنامج لتخفيض العمالة بها، وفى الاجتماع الاخير لمجلس الادارة تقدم العضو المنتدب للشركة بنموذج لإخطار العاملين بنية الشركة فى تخفيض تكلفة العمالة، وطلب أن يوضع هذا النموذج فى لوحات الإعلانات حتى يتاح لجميع العاملين الاطلاع عليه، وكان هذا النموذج الذى اقترحه العضو المنتدب للشركة كما يلى:

شركة ميتالكو للمنتجات المعدنية

من: مجلس ادارة الشركة

إلى: جميع العاملين

الموضوع: حالة الشركة الاقتصادية

التاريخ: / / ١٩٩٨

نظراً للظروف الاقتصادية التى تمر بها الشركة، والتى كان من نتيجتها تدهور الحصة السوقية للشركة بسبب انخفاض الطلب على منتجاتنا، وارتفاع تكلفة العمالة بشركتنا، لذا فإن الامر يستلزم القيام بتخفيض تكلفة العمالة، وتخفيض جميع أنواع التكاليف الاخرى حتى تستطيع الشركة الصمود امام هذا الموقف، والبقاء فى مجال الصناعة، لذا فإننا نهيب بجميع المستويات التنظيمية أن تشارك فى تخفيض التكلفة، وعليه فقد تقرر اتخاذ الاجراءات التالية إعتباراً من أول الشهر القادم:

١ - تخفيض المصروفات الرأسمالية بنسبة ٦٥ ٪.

٢ - الغاء برنامج الرحلات لصيف ١٩٩٨ وحتى إشعار آخر.

٣ - إلغاء برامج التدريب التى تم لم يبدأ تنفيذها حتى تاريخه.

٤ - تخفيض الاجور والمرتبات بنسب تتراوح بين ٢٠٪ إلى ٤٠٪ حسب المستوى الوظيفى.

هذا وتأمل ادارة الشركة أن يتلقى العاملون هذه القرارات بصدر رحب حتى تستطيع شركتكم الصمود، لذا فإن أى اقتراحات سوف نتلقاها منكم وتستهدف إلى تطوير الوضع الاقتصادى سوف تلقى منّا كل تقدير وعناية.

العضو المنتدب

عندما علم مدير الموارد البشرية بما ينوى ان يفعله العضو المنتدب، ذهب اليه على الفور، وقال له ان هذا الاسلوب لن يأتى ثماره المرجوة لأنه سيزيد حدة التوتر والصراعات بين العاملين، وأنه قد قام بدراسة على جميع العاملين بالشركة مؤداها أنه من الافضل عقد عدة لقاءات معهم لتعريفهم بنية الشركة، وبما يستطيعون أن يقدموه، وبما لهم وما عليهم، واقترح أن يتم عقد أول لقاء فى أقرب فرصة. لذا فقد قام مدير إدارة الموارد البشرية بتصميم نموذج للدعوة لهذا اللقاء الذى يستهدف إلى امتصاص اى رد فعل سلبى، كما قام بعرض نموذج الدعوة، والذى يتمثل فيما يلى:

دعوة إلى ندوة بناء مستقبل مشرق

أخى العامل / أختى العاملة

هيا بنا لنبنى مستقبل مشرق

هل تعرف كيف تبنى مستقبلك؟

هل تعرف كيف تحقق آمالك وآمال أسرتك ؟

هل تعرف كيف تحقق رغباتك وماتصبوا إليه ؟

هل تعرف كيف تنام وانت مطمئن ولاتخاف من المستقبل ؟

كل ذلك يمكن أن نحققه سويا من خلال بناء مستقبل مشرق

ولذلك نقوم بتنظيم هذه الندوة ويسرنا تشريفك لنا للتعرف علي مشروعك ومشروع أولادك... مشروع المستقبل المشرق والذى يحمل في طياته لك الكثير من المنافع والمزايا والخدمات، وذلك لتختار أنت بمحض إرادتك بدون أي قيود ما يناسبك.

ونحن سنقوم بعقد عدة ندوات متتالية للتأكد من وصول أهداف المشروع وفوائده إلي كل عامل بالشركة.

موعد ومكان عقد الندوة

يوم: ....

الموافق: ....

الساعة: ....

المكان: ....

إسم المدعو: ....

وظيفته: ....

أسئلة:

١- مارأيك فى طريقتى إخبار العاملين بنية تخفيض العمالة؟

حالة (٦)

والآن

تعالى معى للتعرف على هذا المشروع

بناءً علي الدراسات التى تم إجراءها علي الشركة ، فنحن نقدم لك مشروعاً متكاملاً يسعي لتحقيق أهدافك وتقديم العديد من الخدمات، وسيقوم بتنفيذ هذا المشروع نخبة من الكوادر المتخصصة في جميع المجالات المتعلقة بتنمية المهارات، وتحديد الإحتياجات التدريبية، ودراسة جدوى المشروعات للأفراد وتطوير المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلي خبرات نادرة في مجالات التأمينات الإجتماعية وقوانين العمل، وذلك بالتعاون مع إدارة الشركة ونقابتكم.

الهدف من المشروع:

يهدف المشروع إلى تقديم كل الإمكانيات الفنية والإستشارية والمادية المتاحة بالمشروع، إلى جميع العاملين بالشركة، وذلك لتمكنيكم من إستغلال خبراتكم ومهاراتكم وطاقاتكم، لتحقيق مستقبل أفضل لكم ولأسرتكم، وذلك بتقديم عدة إختيارات لكل فرد يختار منها ما يناسبه.

الدعوة للمشاركة:

إن كنت تريد تحسين دخلك، وإذا كنت تريد مستقبلاً مشرقاً أفضل لك ولأسرتك وإذا كنت تريد أن تعرف الكثير عن المشروع .... تعالى معى فى اللقاء القادم يوم......... الساعة...... القاعة........ . ويسعدنا أن نستمع لك، وسنساعدك فى تحقيق آمالك فى مستقبل أفضل

وأخيراً:

إننا حريصون علي نجاحك فى مستقبلك لأن نجاحك هو نجاح لنا لإنه

حصيلة جهد مشترك بيننا وبينك، فهدفنا واحد وهو تحقيق مستقبل أفضل للجميع فهذا المشروع هو مشروع قومى رائد ينفـذ لصالحك وممـول من خلال.................................... .

وتذكر أن هناك خبراء متخصصون لتقديم الإستشارات المجانية لكل فرد علي حده وأن لديك حرية الإختيار بين البدائل المتعددة التى سنتعرف عليها اللقاء القادم.

أسئلة:

والآن مارأيك فى كلا الأسلوبين ؟ وأى الأسلوبين تفضل ؟ ولماذا ؟ وهل لديك اسلوب أفضل ؟ ماهو ؟

مراجع الفصل الثالث

يعتمد هذا الفصل أساساً على المراجع التالية:

- Knowdell Richard L., Elizabeth Branstead, and Millan Morvec (1996). **From Downsizing to Recovery: Strategic Trasnition options for Organizations and Individuals,** California - Davis - Black publishing.
- Mckinley, W., (1993), "Organizational Decline and Adaplation: Theoritical Controversies", **Organization Science.** 4,1,1, 1-9.
- Tylczak, Lynn, (1991), Downsizing Without **Disastes: A Thoughtful Approach to Planned Workforce Reduction,** Los Altos: Calif., Crips Publication.

الفصل الرابع

إستراتيجيات ومداخل تخفيض حجم العمالة

الفصل الرابع

إستراتيجيات ومداخل تخفيض العمالة

مقدمة :

يشهد عالم الأعمال فى نهاية القرن العشرين، تغيرات جذرية فى المفاهيم والإفتراضات الأساسية المرتبطة بالأداء التنظيمى، فقد تحولت المفاهيم والإفتراضات الخاصة بتفضيل المنظمات الكبيرة الحجم إلى العكس حيث أصبحت المنظمات صغيرة الحجم أفضل. وتحولت مفاهيم نمو المنظمات وإزدياد عدد العاملين بها إلى مفاهيم أخرى تدعوى إلى تخفيض العمالة.

أدت التغيرات الإقتصادية العالمية، وإزدياد حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية السريعة إلى ضرورة تخفيض حجم العمالة كبديل من الصعب تجنبه إذا أرادت الشركة البقاء والإستمرار فى المنافسة وقد أجريت العديد من الدراسات فى الولايات المتحدة الأمريكية على الشركات التى قامت بتخفيض حجم العمالة بها، وقد أظهرت هذه الدراسات أن الشركات التى قامت بتخفيض حجم العمالة بها ما بين على ١٩٧٨ ، ١٩٨٦ أن إنتاجية العمال قد ارتفعت بمقدار ١٥ ٪، بنما انخفضت إنتاجية المديرين، كما أوضحت هذه الدراسات أن أكثر من نصف الشركات التى تم تخفيض حجم العمالة بها قد تدهورت إنتاجيتها بعد التخفيض.

أجريت دراسة أخرى على ١٠٠٥ شركة قامت بتخفيض حجم العمالة بها، فى ما بين عام ١٩٨٦ ، عام ١٩٩١ ، وقد أظهرت هذه الدراسات ما يلى:

* انخفضت تكاليف ٤٦ ٪ من هذه الشركات.

* انخفضت إجراءات البيروقراطية فى ١٧ ٪ من هذه الشركات.
* زادت الأرباح فى ٣٢ ٪ من هذه الشركات.
* زادت الإنتاجية فى ٢٢ ٪ من هذه الشركات.

يمكننا أن نفسر ما حدث فى هذه الشركات بأن برامج تخفيض العمالة لم يتم إدارتها بكفاءة فى بعض الشركات، وبالتالى لم تحقق تلك الشركات الكفاءة المنشودة، ولم تؤدى إلى تحقيق مزايا تنافسية، هذا بالإضافة إلى إننا لا نعرف كيف تم تنفيذ هذه الممارسات للوصول إلى أفضل النتائج لكى تتم عملية تخفيض العمالة بكفاءة، وتحقق الأهداف المرجوة منها، لذا فإنه يجب التعرض لبعض المبادئ والأسس التى **توضح كيفية تنفيذ عملية التخفيض بكفاءة، وهذه الأسس هى:**

* **كيفية التطبيق (أو الاستراتيجيات).**
* **الآثار التنظيمية لتخفيض العمالة.**
* **أفضل الممارسات فى تخفيض العمالة.**

وسوف نتعرض فيما يلى لهذه المبادىء الأساسية بالتفصيل كما يلى:

أولاً: كيفية تطبيق تخفيض العمالة (أو الاستراتيجيات):

فيما يلى تعرض لبعض بدائل تخفيض العمالة والتى توضح كيفية تطبيق العمالة والتى توضح ومن أمثله هذه البدائل مشاركة أكثر من فرد فى أداء وظيفة واحدة وهو ما يطلق عليه المشاركة على الوظيفة Job sharing. وأيضاً يمكن إستخدام بدائل أخرى مثل تخفيض عدد أيام العمل التى يدفع عنها أجر (أو تخفيض الراتب)، وإيجاد فرص عمل لمن سيتم الإستغناء عنهم.

هذا ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من استراتيجيات تخفيض العمالة، هى كالآتى:

١ - إستراتيچية تخفيض القوى العاملة.

٢- إستراتيچية إعادة الهيكلة.

٣- إستراتيچية التطوير المستمر.

وتختلف هذه الإستراتيچيات فى نقاط التركيز، وزمن تنفيذها، والأساليب المستخدمة فيها والعوائق التى تقابل التنفيذ فيها، وفيما يلى شرح لهذه الإستراتيچيات.

١ - إستراتيچية تخفيض القوى العاملة:

تركز هذه الإستراتيچية على **تخفيض عدد العاملين** من خلال أساليب التقاعد المبكر، وتحويل الأفراد من مكان وظيفى لآخر، والإستغناء عن البعض وإحلالهم بآخرين. ويلاحظ هنا أن التركيز يكون على العاملين وعلى عمليات الإستغناء أو الإحلال.

تبدو هذه الإستراتيچية سهلة وبسيطة، ويمكن تنفيذها فى الحال، ولكنها لا تقدم تصوراً دقيقاً عن أنواع العمالة التى سيتم الإستغناء عنها، والمهارات التى قد تفقدها الشركة.

٢- إستراتيچية إعادة الهيكلة:

تركز هذه الإستراتيچية على **تخفيض حجم العمل** أو النشاط بدلاً من تخفيض العمالة، وذلك يمكن أن يتم من خلال إلغاء بعض الوظائف أو بعض المستويات الإدارية، أو إلغاء بعض الأقسام أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج.

تتطلب هذه الإستراتيچية القيام بإعادة توصيف الوظائف لإتخاذ قرارات بإمكانية دمج بعض الوظائف مع بعضها، وبالتالى إلغاء بعض الوحدات التنظيمية نتيجة لتخفيض المهام المطلوبة، وبناء عليه يمكن أن تحقق الشركات التى تطبق هذه الإستراتيچية درجة عالية من الكفاءة بسبب بساطة تطبيقها.

٣- إستراتيجية التطوير المستمر:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى **تغيير ثقافة المنظمة**، وإتجاهات وقيم العاملين بها، فمن خلالها يتم توضيح ضرورة تخفيض تكلفة المنظمة، وذلك من أجل البقاء والحياة، وإن هذا الهدف هو هدف مستمر، وليس مجرد برامج سيتم الإنتهاء منها فى قت من الأوقات.

تؤدى هذه الإستراتيجية إلى تحول العاملين إلى مصدر رئيسى لتوليد وتنفيذ الأفكار التى تنقذ الشركة، وتستغرق هذه الإستراتيجية فترة زمنية طويلة، كما أنها تتطلب إستثمارات مبدئية لتدريب العاملين، وتشخيص النظام، وتكوين فرق العمل، وأهم ما يميزها أنها تجنب الحاجة إلى تخفيض العمالة، ويوضح شكل رقم (٤-١) مقارنة بين استراتيجيات تخفيض العمالة من عدة أوجه.

شكل (٤-١) مقارنة بين إستراتيجيات تخفيض العمالة

أوجه المقارنة	الإستراتيجيات		
	تخفيض العمالة	إعادة الهيكلة	التطوير المستمر
التركيز على	العاملين	الوظائف والوحدات	ثقافة الشركة
التخفيض فى	العاملين	العمل	المكانة/العمليات
زمن التنفيذ	سريع	متوسط	طويل المدى
النتائج	قصيرة الأجل	متوسط الأجل	طويلة الأجل
العوائق	عدم القدرة على التكيف	سرعة العودة لما كان	الفشل فى تخفيض التكلفة فى الأجل القصير
الأساليب المستخدمة	التسريح/ التقاعد المبكر التعويضات	حذف وظائف/دمج وحدات إعادة تصميم العمليات	تغيير إتجاهات وقيم العاملين تحسين مستمر

يلاحظ على الإستراتيجيات السابقة إنها ليست مانعة بالتبادل، فاستراتيجية التطوير المستمر تستخدم لتحقيق نتائج مستقبلية، بينما إستراتيجية تخفيض العمالة تهدف إلى تحقيق نتائج فورية وبالتالى فإنه يمكن تصنيف الشركات وفقاً لإستخدامها للإستراتيجيات على أساس العمق والإتساع المتعلق بتنفيذ الإستراتيجيات، ويظهر ذلك من الجدول رقم (٤-٢):

جدول (٤ - ٢)

مدى عمق واتساع استراتيجيات تخفيض حجم العمالة المستخدمة

الاتساع / العمق	زيـادة الإتسـاع ←		
	الإستراتيجيـات		
زيادة العمق	تخفيض العمالة	إعادة الهيكلة	التطوير المستمر
↓	التسريح ↓ التقاعد المبكر ↓	دمج وحدات ↓ إلغاء وظائف ↓	تغيير القيم ↓ تغيير الثقافة ↓

يتضح من الجدول رقم (٤-٢) السابق أن:

١- المنظمات التى تطبق عدد كبير من التصرفات لنفس الإستراتيجية تتسم بالعمق فى إستراتيجيتها.

٢- المنظمات التى تطبق أنواعاً متعددة من الإستراتيجيات يكون لديها اتساع فى إستراتيجيتها.

وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات كانت أكثر عمقاً، وليس أكثر إتساعاً، وإنها كانت اكثر استخداماً لإستراتيجية تخفيض العمالة.

مداخل تخفيض العمالة[٤]:

أظهرت الدراسات أن هناك مدخلين أساسيين لتخفيض العمالة وهما:

١- المدخل الهادىء التدريجي.

٢- المدخل الثورى.

وتميل أى شركة إلى تبنى مدخل واحد فقط عند قيامها بتخفيض العمالة بها.

المدخل الأول: طبقاً للمدخل الأول «المدخل الهادىء التدريجى» يكون أمام المديرين هدف هو المحافظة على الرسالة الحالية والإستراتيجية، والنظم، مع التركيز على التكيف مع الظروف البيئية.

المدخل الثاني: طبقاً للمدخل الثانى «المدخل الثورى» يحاول المديرون تغيير رسالة المنظمة وإستراتيجيتها ونظمها، مع عدم استكمال الأنظمة السابقة.

ويتضح الفرق بين المدخلين فى الجدول شكل (٤-٣) التالى:

شكل (٤ - ٣)

الفرق بين المدخل التدريجي والمدخل الثورى

المدخل التدريجي	المدخل الثورى
١- يتم تخفيض العمالة بشكل تدريجي ويبقى تصميم الوظائف كما هو لمدة طويلة.	١ - يتم تخفيض العمالة بشكل متكامل مع إعداة تصميم الوظائف والتنظيم.
٢- يكون التركيز على المستويات الدنيا (مدخل متحول) .	٢ - يكون التركيز على كل المستويات (مدخل الثورى) .
٣- إستقرار فى فريق الإدارة العليا والتكنولوجى والنظم .	٣ - تغيير فى فريق الإدارة العليا ، والتكنولوجى والنظم .
٤- يكون التغيير فى العمل أكثر من الهيكل.	٤ - يكون التغيير فى الهيكل أكثر من العمل.
٥- يتم العمل بالرسالة والإستراتيجية والنظم .	٥ - يتم إعادة تعريف الرسالة والإستراتيجية والنظم .
٦- تخفيض العمالة يسبق إعادة التصميم .	٦ - إعادة التصميم تسبق تخفيض العمالة .
٧- اخبار العمالة قليلا وببطء.	٧ - اخبار العاملين بأكثر قدر من المعلومات.
٨- إستخدام العلاقات الخارجية يكون بدرجة أقل .	٨ - استخدام العلاقات الخارجية يكون بدرجة كبيرة .
٩- يتم التركيز على معايير الكفاءة .	٩ - يتم التركيز على معايير الفعالية .
١٠- التركيز على أداء الأشياء بشكل أفضل.	١٠ - التركيز على أداء أشياء مختلفة .

ثانياً: الآثار التنظيمية لتخفيض العمالة[٥]:

تؤثر إستراتيجيات تخفيض العمالة على المنظمة من أوجه مختلفة، وعندما يتم تقييم آثار تخفيض العمالة على المنظمة، فإنه يتم إستخدام ثلاثة مقاييس مختلفة للأداء وهذه المقاييس هى:

١- مؤشرات معدلات التطوير التنظيمى.

٢- ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمى.

٣- مؤشرات الفعاليه التنظيمية.

ونوضح فيما يلى كل من هذه المقاييس.

١- مؤشرات معدلات التطوير التنظيمى:

أوضحت الدراسات أن هناك عوامل مرتبطة بالأداء التنظيمى الناجح والأداء التنظيمى الفاشل فى علاقتهما بتخفيض العمالة، ويمكن تلخيص هده العوامل فى الشكل رقم (٤-٤) التالى:

شكل (٤-٤)

عوامل تخفيض العمالة وعلاقتها بالتطوير التنظيمى

العوامل المرتبطة بتخفيض العمالة	طبيعة العلاقة بالتطوير التنظيمى
- التحليل المنتظم للمهام والأفراد .	(+)
- التنفيذ التدريجى لتخفيض العمالة .	(+)
- الإتصال والمشاركة العالية .	(+)
- جهود متزايدة للعاملين .	(+)
- زيادة عبء العمل على العاملين .	(-)
- تغير نظم الحوافز والمكافآت .	(-)
- عدم تطوير الجودة .	(-)

(+) معناها ارتباط العنصر بالتطور التنظيمى (أو أن العلاقة إيجابية)

(-) معناها ارتباط العنصر بالتدهور التنظيمى (أو أن العلاقة سلبية)

اقترح عدد من المديرين الذين تمت مقابلتهم أثناء الدراسات أن مدخل السرعة فى تخفيض العمالة تؤدى إلى التقليل من خوف العاملين، وان استخدام المدخل التراكمى يمكن أن يخفض من درجة عدم التأكد.

وقد أوضحت الدراسات أن الإتصالات والمشاركة العالية يمكن أن تخفض من درجة عدم التأكد، وذلك بسبب إشتراك العاملين فى إتخاذ القرارات، كما أن زيادة جهود العاملين تؤدى إلى تحسين وتطوير الأداء، والعكس صحيح، كما أوضحت أيضاً أن زيادة عبء العمل، وعدم إحلال موظفين بآخرين، يؤدى إلى التدهور التنظيمى، لأن العاملين الحالين سيتحملون عبئاً إضافياً قد لا يكونون مدربين عليه. وكذلك فإن تغير نظم الحوافز قد يؤدى إلى التدهور التنظيمى، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم تطوير جودة المنتجات أو الخدمات يؤدى إلى التدهور التنظيمى.

٢- ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمى(٦):

تشير ثقافة الجودة إلى مجموعة القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة، وطرق تحسينها، وهى ليست مجرد تواجد لأدوات الجودة، كالرقابة على الجودة الإحصائية أو الوظيفية، وتنمية الجودة، أو أدوات التحسين المستمر للجودة، ولكنها قيم وعمليات ومداخل تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى جودة عالى.

ويوضح شكل رقم (٤-٥) ثقافة الجودة فى ظل كل من التوجه بالمنتجات والتوجه بالمستهلك، والمهم هنا أن تخفيض العمالة قد يؤدى إلى تغيير فى ثقافة الجودة بالمنظمة؛ فقد يؤدى تخفيض العمالة إلى تبنى المنظمة لثقافة التوجه بالمنتجات أو التوجه بالمستهلك. وبصفة عامة، يمكن القول أن التوجه بالمستهلك هى الثقافة الأكثر نجاحاً والتى تؤدى إلى ثقافة جودة أكثر كفاءة.

شكل (٤ - ٥)

ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمى

التوجه بالمنتجات	التوجه بالمستهلك
اكتشاف الأخطاء :	**اكتشاف الأخطاء :**
- فحص وإكتشاف الخطأ .	- التركيز على إحتياجات المستهلك .
- تصحيح الخطأ	- الإستجابة لشكاوى المستهلك .
- تخفيض الفاقد	- تخفيض درجة عدم الرضا .
- التركيز على المخرجات	- التركيز على رضا المستهلك .
منع الخطأ:	**منع الخطأ:**
- تصميم صحيح من المرة أولى	- إرضاء توقعات المستهلك .
- نسبة المعيب صفر	- التركيز على تفضيلات المستهلك .
- التركيز على العملية وأسباب المشاكل	- مساعدة المستهلك على تجنب المشاكل المستقبلية .
	- الحصول على تفضيلات المستهلك فى كل الأوقات .
الجودة المبتكرة والتحسين المستمر	**الجودة المبتكرة والتحسين المستمر**
- تحسين المعايير الحالية للأداء .	- تحقيق السعادة والبهجة للمستهلك .
- خلق بدائل جديدة .	- مشاركة المستهلك فى توقعاته
- التركيز على إدارة الأشياء بطريقة صحيحة .	- خلق تفضيلات للمستهلك .
- التركيز على إدارة العملاء والموردين	

٣- مؤشرات الفعالية التنظيمية(٧):

توجد ثلاثة معايير للفعالية التنظيمية، ويمكن الحكم بها على أثر عملية تخفيض العمالة على المنظمة، وهذه المعايير هى:

* معايير الأداء السابق للمنظمة.
* معايير أداء أفضل المنافسين.
* معايير أهداف المنظمة وتوقعات العملاء.

ويعرض شكل رقم (٤-٦) التالى لأهم مؤشرات الفعالية (+) أو عدم الفعالية (-) الناتجة عن تطبيق خطط تخفيض العمالة.

شكل (٤-٦)

مؤشرات الفعالية التنظيمية فى علاقتها بتخفيض العمالة

مؤشرات الفعالية التنظيمية	طبيعة العلاقة
الفعالية بالنسبة للأداء السابق للمنظمة .	
- زيادة جهود العاملين .	(+)
- تخفيض العمالة من خلال التقاعد .	(+)
- تحليل منتظم للمهام والأفراد .	(+)
- تنفيذ تدريجى وتراكمى .	(+)
- معايير أداء أفضل المنافسين	(+)
- مستوى عالى من ثقافة الجودة .	(+)
- الإمتياز فى الجودة المبتكرة .	(+)
- تخفيض العمالة من خلال التسريح .	(-)
- عدم تطوير المنتج .	(-)
الفعالية بالنسبة لأفضل المنافسين	
- وضع إستراتيجيات خاصة بالشركة فى تخفيض العمالة .	(+)
- الإمتياز فى اكتشاف الأخطاء .	(+)
- التنفيذ التدريجى التراكمى .	(+)

طبيعة العلاقة	مؤشرات الفعالية التنظيمية
(+)	– التحليل المنتظم للمهام والأفراد .
(+)	– اشتراك العملاء والموردين فى عمليات التخفيض .
(–)	– مستوى منخفض من ثقافة الجودة .
	الفعالية بالنسبة لأهداف الشركة وتوقعات المستهلك
(+)	– اشتراك العاملين والموردين فى التخفيض .
(+)	– تحليل منتظم للمهام والأفراد .
(+)	– إمتياز فى الجودة المبتكرة .
(+)	– زيادة الإتصالات والمشاركة .
(+)	– وضع إستراتيجية تخفيض خاصة بالشركة .
(+)	– تنفيذ تدريجى وتراكمى .
(+)	– إمتياز فى إكتشاف الأخطاء .
(–)	– عدم تحسين الجودة .
(–)	– التخفيض من خلال مصادر خارجية .

لعلنا نلاحظ أن أهم ما يركز على الجدول هو تجنب التنفيذ السريع والمفاجىء.

ثالثاً: أفضل الممارسات فى تخفيض العمالة :

يتصف دور المدير بالديناميكية والرؤية المستقبلية الواضحة، وهناك عوامل تميز المنظمات التى تقوم بعمليات تخفيض العمالة بكفاءة عن غيرها من المنظمات، وتعكس هذه العوامل أن تلك المنظمات لديها ممارسات إدارية جيدة حتى فى

الظروف العادية. ونعرض فيما يلى لمجموعة من الممارسات البديلة التى تسهل تنفيذ عمليات التخفيض بكفاءة.

١- **تنفيذ عمليات التخفيض من أعلى لأسفل، وفى نفس الوقت من أسفل لأعلى**. وهذا يعنى أن عمليات التخفيض الفعالة تدار بواسطة الإدارة العليا، التى تمتلك الرؤية القوية و الواضحة والرقابة على التنفيذ، وفى نفس الوقت فإن هذه العمليات تنفذ بواسطة العاملين فى المستويات الدنيا.

٢- **الاعلان عن إســــتراتيچية تخفيض العمالة بشكل صريح، ولنشرها بحرص**، فالإعلان عن الإستراتيچية بشكل صريح يؤدى إلى التغلب على مقاومة العاملين للتغيير، من خلال إلقاء الضوء على الظروف الخطيرة التى تواجه المنظمة، كما أنه يؤدى إلى وضوح الرؤية، لكن فى نفس الوقت فإن ذلك يؤدى إلتزامات يمكن التغلب عليها من خلال الحرص فى إنتقاء الإستراتيچية المناسبة لتوصيل المعلومات.

٣- تتضمن عمليات التخفيض الناجحة إدارة المستغنى عنهم والمستبقين، وقد سبق توضيح ذلك بالتفصيل فى الفصل السابق.

٤- تستهدف عمليات التخفيض الناجحة عناصر داخل المنظمة، وأيضاً نظام للعلاقات الخارجية للمنظمة، أى التعامل مع كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التخفيض.

٥- تؤدى عمليات التخفيض الناجحة إلى خلق منظمات صغيرة، ومستقلة جزئياً، وكذلك منظمات كبيرة ومتكاملة.

٦- التركيز على أن الممارسات المثالية لعمليات التخفيض ليست وسيلة لهدف، وأنها هدفاً فى حد ذاته.

يلاحظ أن الكثير من المنظمات قامت بعمليات التخفيض كرد فعل إما

لتحقيقها لخسائر، أو لتدنى حصتها السوقية، وهذه الشركات تنظر إلى التخفيض نظرة سلبية، وهى تقوم به كأسلوب دفاعى، ولكن هناك القليل من المنظمات التى تتعامل مع عمليات التخفيض كفرصة للتحسين والتطوير المستمر، ولزيادة القدرة التنافسية لها.

ويوضح شكل رقم (٤-٧) مجموعة الممارسات البديلة فى تطبيق عمليات التخفيض.

شكل (٤-٧)

الممارسات البديلة لتخفيض العمالة

الممارسات البديلة لتخفيض العمالة	المقصود
١ - التخفيض من أعلى لأسفل . أو من أسفل لأعلى	إستراتيجية مغامرة ، قوية ، يجب أن تأخذ فى الاعتبار قدرات القادة وما تتميز به من رؤية مستقبلية من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب مشاركة العاملين فى وضع الإستراتيجية .
٢ - الإعلان الصريح عن التخفيض وبأسلوب حريص (إنتقائى) .	توصيل المعلومات لكل فرد ، تنشيط الشركة ، وتغيير الهيكل التنظيمى، وتغير ثقافة المنظمة .
٣ - إدارة المستغنى عنهم والمستبقين .	من خلال الخدمات الخارجية ، والإستشارة من ناحية وزيادة الإتصال والتدريب من الناحية الأخرى
٤ - من داخل المنظمة ، ومن خارج المنظمة.	تخفيض عدم الكفاءة داخل الشركة من ناحية ، وقطع الأعمال الخارجية إذا أمكن .
٥ - المركزية واللامركزية . (منظمات كبيرة ومتكاملة ، وفى نفس الوقت منظمات صغيرة ومستقلة)	تحقيقاً لإقتصاديات الحجم الكبير ، من ناحية وتحريك القرارات عن النقطة المكلفة من ناحية أخرى .
٦ - التخفيض كهدف ، والتخفيض كوسيلة	- المستغنى عنهم فى نفس الوقت هدف . - المستغنى عنهم جزء من برنامج لجعل المنظمة أكثر قوة فى المنافسة فى المدى الطويل.

خلاصـــــة

يمكن تخفيض العمالة باستخدام عدة استراتيجيات. الأولى تخفيض مباشر فى حجم العمالة من خلال أساليب التقاعد المبكر والاستغناء والتسريح. كما يمكن إجراء التخفيض باعادة هيكله الوظائف، ومن خلال أساليب دمج الوظائف والغاء بعضها. ويمكن إستخدام استراتيجية التطوير المستمر فى شكل الوظائف والذى يتميز بالبطء والتدرج.

ويمكن النظر إلى نفس الموضوع من خلال مداخل تخفيض العمالة، وهناك مدخلان: أولهما هادئ وتدريجى، والثانى ثورى وفورى وشامل وسريع.

وعلى المسئولين عن تخفيض العمالة أن يأخذو فى الحسبان أن مثل هذا التخفيض يمكنه أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً على معدلات التطوير التنظيمى، وثقافة الجودة بالشركة، والفعالية التنظيمية.

كما أن المسئولية عن تخفيض العمالة أن يحددوا الملامح التنفيذية للخطة مثل: التخفيض من أعلى أم من أسفل، والاعلان الصريح أم الضمنى عن الخطة، وكيفية إدارة المستغنى عنهم والباقين، ودرجة المركزية واللامركزية فى تخفيض العاملين، وتحديد هل التخفيض هو وسيلة أم هدف فى حد ذاته.

حالة (٧)

أى المدخــــلين أفــــضل ؟

فى أول اجتماع للجنة تخفيض حجم العمالة بشركة الاسكندرية للمنتجات المعدنية، دار الحديث حول استراتيجية الشركة المقترحة. وأقترح سمير الاسكندرانى مدير عام الموارد البشرية ضرورة استخدام المدخل الثورى الذى يتضمن تغييرات جوهرية فى أعداد العاملين وتصميم الوظائف، وهيكل التنظيم، على أن يتم ذلك بواسطة خبراء خارجيون، ثم يقومون بتنفيذ الخطة فى أقل وقت ممكن.

أعترض على هذا المدخل كريم الدمنهورى، ممثل النقابة وعضو مجلس الإدارة، وأصر على إستخدام المدخل التدريجى الذى يتضمن أقل تغييرات ممكنه فى أعداد العاملين، وتصميم الوظائف، وهيكل التنظيم، على أن يتم ذلك بواسطة لجنة داخلية تشترك فيها اللجنة النقابية للعاملين، وأن يكون تنفيذ الخطة بطئ وتدريجى يستغرق عدة سنوات.

أسئلة:

١- أى المدخلين تفضل؟ ولماذا؟

٢- ما هى مزايا وعيوب كل من المدخلين؟

٣- ضع خطة تفصيلية لتنفيذ كل من المدخلين، تحدد الممارسات البديلة لتخفيض العمالة.

مراجع الفصل الرابع

(1) Cameron Kim S., Freeman S. and Mishra A., (1991), "Best Practices in White Collar Down-Sizing; Managing Contradi-tions, **Academy of Management Executive**, 5:51- 73.

(2) Ibid.

(3) Cameron K., (1994), Strategies for Successful Organizational Downisizing", **Human Resources Management,** 33, 2, 189 - 211.

(4) Cameron, Freeman and Mishra, op. cit.

(5) Cameron, op. cit.

(6) Cameron, Freeman and Mishra, op. cit.

(7) Ibid.

(8) Cameron, op. cit.

(9) Fisher, F. Schoenfeldt, L. and Shaw, J. (1993); **Human Re-sources Management**. 2nd ed. Houghton Mifflin



الفصل الخامس

كيف تبنى استراتيجية لتخفيض العمالة



الفصل الخامس

كيف تبنى استراتيجية لتخفيض العمالة

مقدمة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية يجب القيام بها قبل إتخاذ أى قرارات تتعلق بحجم عمالة الشركة، فالتخطيط الإستراتيجي يحدد شكل الشركة في المستقبل، وبالتالى فهو يحدد الحجم الأمثل للعمالة بناءً على ما سيكون عليه شكل الشركة فى المستقبل.

يستلزم التخطيط الإستراتيجي أن تقوم الشركة بتحليل لكل من البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية لها، حيث يفيد هذا التحليل فى التعرف على نقاط القوة والضعف فى الأداء الداخلى، والتعرف على الفرص والتهديدات التى تفرضها البيئة الخارجية، ومما لا شك فيه أن ذلك ينعكس على القرارات المتعلقة بتحديد الحجم الأمثل للعمالة، أو التى تؤثر بالتالى على إتخاذ قرارات بإمكانية تخفيض حجم العمالة أو الابقاء عليها وذلك فى ضوء ظروف الشركة.

يجب على المديرين القائمين بوضع خطط تخفيض العمالة مراعاة أن تكون تلك الخطط جزء من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك حتى يكتب لها النجاح، فالمنظمات التى لا تقوم بالتخطيط الإستراتيجى، وترغب فى تخفيض العمالة، تعانى من مشكلات فى برامج تخفيض العماله مثل: اختلال الهيكل المهارى أو العمرى فى المنظمة.

خطوات التخطيط الإستراتيجي لتخفيض العمالة[1]

يمر التخطيط الإستراتيجي لتخفيض العمالة بعدة خطوات رئيسية، تتضمن كل خطوة منها بعض الخطوات الفرعية، وسوف نذكر فيما يلى الخطوات الرئيسية على أن نقوم بشرحها فى بقية الفصل بما تتضمنه من خطوات فرعية:

الخطوات الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي:

١ - تحديد أهداف المنظمة تجاه تخفيض العمالة.

٢ - تحليل الفرص والتهديدات (دراسة البيئة الخارجية).

٣ - تحليل الأداء الداخلى (دراسة البيئة الداخلية).

٤ - وضع خطط وبرامج التخفيض.

٥ - تنفيذ خطط وبرامج التخفيض.

٦ - المتابعـــة.

والشكل رقم (٥-١) التالى يوضح هذه الخطوات .

شكل (٥-١)

خطوات التخطيط الاستراتيجي لتخفيض العمالة

الخطوة الأولى: تحديد أهداف المنظمة تجاه تخفيض العمالة:

تتطلب هذه الخطوة قيام المنظمة بتحديد أهدافها من وراء تخفيض العمالة، وكذلك فلسفتها واسلوبها فى التخفيض ويتمثل ذلك فى:

١- تحديد أسباب تخفيض العمالة.

٢ - تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه تخفيض العمالة.

٣ - تحديد أهداف المنظمة بالنسبة لتخفيض العمالة.

وفيما يلى نتناول كل عنصر من العناصر السابقة بالتفصيل[٢]:

أولاً: تحديد اسباب تخفيض العمالة بالمنظمة:

تتعدد الأسباب التى تجعل المنظمة تلجأ إلى تخفيض العمالة، وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه الأسباب إلى اسباب خارجية، وأخرى داخلية، وهذه الأسباب تتفاعل مع بعضها البعض البعض، ولا يمكن النظر لأى منها بمعزل عن الآخر، وهذه الأسباب هى:

أ- الاسباب الخارجية التى تدفع المنظمة إلى تخفيض العمالة:

١- إزدياد حدة المنافسة، خاصة المنافسة السعرية، وذلك بسبب دخول الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسية للأسواق المحلية، وما تتميز به من قوى تنافسية كبيرة. وبما تتمتع به هذه الشركات من انخفاض هيكل تكاليف العمالة النسبى مما يعطيها ميزة تنافسية تنعكس على سعر المنتجات.

٢- حرية التجارة وتطبيق إتفاقية الجات وحرية حركة العمالة وإمكانية توافر عمالة ماهرة من مختلف دول العالم.

٣- إرتفاع تكاليف المنظمة بالمقارنة بالمنافسين الأكفاء وذلك بسبب ما يتمتع به المنافسون من تقدم تكنولوجى يؤدى إلى تحقيق وفورات سواء فى التقنية العالية للمعدات، من حسن إدارة هيكل العمالة بها مما تعمل على ترشيد

تكاليف هيكل العمالة وتكون القيمة المضافة من العمالة أكبر بكثير من تكلفتها.

٤- إنكماش حجم «المبيعات» لأن حجم السوق خاص بكل المنتجين وذلك بسبب تعدد المنتجين والمزايا التى يقدمها كل منهم.

هذا السبب لايعكس أن العمالة هى السبب فى انخفاض أداء المنظمة ولكن هذا السبب يعكس سوء إدارة المنظمة لعدم مواجهة التغير.

٥- الكساد الإقتصادى العالمى.

٦- تغير القوانين التى تؤثر على المنظمة (كإلغاء إحتكار المنظمة لإنتاج بعض السلع) والإتجاه إلى آليات السوق.

٧- تغير الخامات، وامتناع الموردين عن إمداد المنظمة بإحتياجاتها.

٨- تغير هيكل الموارد المالية للمنظمة، كإرتفاع سعر الفائدة على القروض، وزيادة التكاليف الثابتة كنتيجة لذلك.

٩- التقدم التكنولوجى فى الصناعة، وما يستلزمه من خفض للأيدى العاملة.

١٠- التغيرات الإجتماعية التى تؤثر على المنظمة (فمثلاً قد تؤدى زيادة الضغوط الاجتماعية على شركات السجائر والبيرة إلى حاجتها إلى تقليص العمالة) وكقوانين حماية البيئة.

١١- الخصخصة، وازدياد دور القطاع الخاص فى النشاط الإقتصادى.

ب- الأسباب الداخلية التى تدفع المنظمة إلى تخفيض العمالة:

١- التغيرات فى الهيكل التنظيمى، كأن تلجأ المنظمة إلى الشكل المسطح بدلاً من الشكل التقليدى، مما يدفعها إلى تقليص العمالة.

٢- عدم تمتع العاملين بالمهارات اللازمة للحاق بالتكنولوجيا الحديثة.

٣- الإندماج أو الإنصهار مع شركة أخرى.

٤- إنخفاض إنتاجية العاملين بالمنظمة لعدم قدرتهم على إستيعاب المتغيرات التكنولوجية والتعامل معها.

٥- تعديل القوانين واللوائح الداخلية للمنظمة.

٦- إنخفاض مبيعات المنظمة نتيجة عدم قدرتها على استيعاب المتغيرات البيئية الجديدة

٧- تضخم تكلفة الأجور بالنسبة لعناصر التكاليف الأخرى، وعدم ملاحقة الأرباح لها.

٨- سعى المديرين لزيادة عدد المرؤسين سعياً وراء النفوذ دون النظر إلى إحتياجات المنظمة.

٩- إنتهاء العمل على خط إنتاجى معين.

١٠- إنتهاء العمر الإفتراضى للآلات أو تدميرها.

ثانياً: تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه تخفيض العمالة:

تحدد الفلسفة العامة للمنظمة الاسلوب الذى سوف تتبعه تجاه تخفيض العمالة، ومما لا شك فيه أن فلسفة المنظمة تجاه هذا الموضوع تتأثر بثقافتها وحضارتها، وأسلوبها فى التعامل مع موظفيها.

ومن أهم الأساليب التى تلجأ إليها المنظمة فى تخفيض العمالة ما يلى:

١- تخفيض العمالة كلما سنحت الفرصة، أو تخفيضها طبقاً لوجود بعض الظروف الطارئة: فقد تلجأ المنظمة إلى تخفيض العمالة كوسيلة للتجديد وزيادة المرونة، كما إنها قد تلجأ إلى تخفيض العمالة إستجابة لظروف طارئة، ولكنها لا تستمر فى التخفيض، كالتخفيض الناتج من استجابة لظروف إنخفاض الطلب على خط إنتاجى معين.

٢- الإستغناء عن العمالة بشكل دائم أو مؤقت: فقد تلجأ المنظمة إلى الإستغناء عن بعض العمالة لبعض الوقت كما فى الشركات الزراعية وشركات

السياحة، كما أنها قد تلجأ إلى الإستغناء عن بعض العاملين نهائياً، وقد سبق تناول هذا العنصر فى فصل سابق.

٣- الإستغناء عن العمالة فى شكل جزئى أو كلى: وقد سبق الإشارة إلى هذا العنصر فى فصل سابق أيضاً.

٤- تمويل عمليات تخفيض العمالة داخلياً (عن طريق بيع بعض اصول المنظمة، أو من الأرباح المحتجزة)، أو تحويلها خارجياً عن طريق القروض، أو إصدار السندات، وعن طريق الصندوق الإجتماعى.

٥- دفع تعويضات شخصية للعاملين المستغنى عنهم كتعويض لهم عن خدماتهم التى توفرها المنظمة، أو وضع الحد الأدنى للتعويضات طبقاً لما تنص عليه القوانين.

٦- تخفيض العمالة بشكل سريع وإنهاء العملية بسرعة، أو تخفيضها طبقاً لأسس تراعى الظروف الإجتماعية للعاملين.

ثالثاً: تحديد أهداف المنظمة من تخفيض العمالة[٤]:

تختلف أهداف كل شركة عن الشركات الأخرى كما قد تختلف أهداف نفس المنظمة من وقت لآخر، ويجب على المنظمة أن تضع أهدافها نصب عينيها عند القيام بعمليات تخفيض العمالة، حتى لا يترتب على تلك العمليات عدم تحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف المنظمة هو تقديم منتجات متنوعة لعملائها (مثل شركات المنتجات الغذائية)، فإن الإستغناء عن العاملين فى خط إنتاجى معين سوف يؤدى إلى الإضرار بأهداف المنظمة.

قد تهدف بعض المنظمات الأخرى إلى إدخال كل تطور تكنولوچى جديد لمنتجاتها، فإذا قامت مثل هذه المنظمات بعمليات تخفيض العمالة بشكل دائم، فإنها قد تحقق أهدافها.

وبصفة عامة هناك بعض الإعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند القيام بتحديد أهداف المنظمة من تخفيض العمالة، وهذه الإعتبارات هى:

١ - هل هدف المنظمة هو التخفيض المستمر للتكاليف؟

٢ - هل هدف المنظمة هو تقديم منتجات عالية الجودة؟

٣ - هل هدفها هو الإبتكار الدائم؟

الخطوة الثانية: تحليل الفرص والتهديدات (دراسة البيئة الخارجية)(٥):

تحتاج أى شركة قبل أن تنطلق فى خططها المستقبلية أن تتعرف على الفرص السانحة، والتى يمكن إقتناصها، وعلى التهديدات الواجب التغلب عليها، وتمثل الفرص ظروف مواتية فى البيئة الخارجية للمنظمة، فمثلاً إذا تغيرت القوانين الإقتصادية بشكل يمنع إحتكار سلعة معينة تنتجها المنظمة، فإن ذلك يعتبر تهديداً يواجه المنظمة، فى حين أن حظر إستيراد بعض السلع المنافسة لمنتجات المنظمة يعد فرصة للمنظمة.

عندما تقرر المنظمة تخفيض القوى العاملة بها، فإنها يجب أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية التى تعمل فيها من حيث تأثيرها على العمالة، كذلك يجب على المنظمة أن تقوم بحصر الفرص والتهديدات للإستفادة من الفرص، والتغلب على التهديدات.

هناك بعض العوامل التى يجب أخذها فى الإعتبار عند القيام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك بهدف وضع إستراتيجيات تخفيض العمالة، وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين، العوامل البيئة القومية، والعوامل البيئية لأعال المنظمة.

أولاً: عوامل بيئية قومية تؤثر فى سياسات التشغيل وتتضمن:

١- عوامل إقتصادية وإجتماعية.

٢- عوامل قانونية.

٣- عوامل اقليمية ودولية.

النوع الثانى: تغيرات رئيسية فى بيئة أعمال المنظمة وتتضمن:

١- تغييرات فى الهيكل.

٢- تغيرات فى التكنولوچى.

٣- تغيرات فى المهام.

٤- تغيرات فى الأفراد.

وسوف نلقى ضوءاً سريعاً فيما يلى عن هذه العوامل التى تمثل إما فرص أو تهديدات للمنظمة:

أولاً: العوامل البيئية القومية(٦):

تعتبر هذه العوامل من أهم العوامل المؤثرة فى وضع وتنفيذ إستراتيچيات المنظمة تجاه تخفيض العمالة ويجب على المديرين أن يكونوا على علم بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وأن يتم وضع الإستراتيچيات طبقاً لهذه الظروف حتى يكتب لها النجاح ومن أهم هذه العوامل ما يلى:

١- العوامل الإقتصادية والإجتماعية:

يختلف تأثير هذه العوامل على سياسات القوى العاملة من بلد لآخر، ففى البلدان التى تنتهج الاقتصاد الحر يكون من السهل فيها وضع إستراتيچيات تخفيض العمالة، حيث تكون أذهان العاملين مهيأة لتقبل مثل هذه التغييرات، أما فى البلدان التى تنتهج الإقتصاد الإشتراكى فيكون من الصعب على العاملين فيها تقبل قرارات تخفيض العمالة، فإذا كانت المنظمة التى تضع خطط وإستراتيچيات تخفيض العمالة تعمل فى بلد تنتهج الإقتصاد الحر، فإن ذلك يمثل فرصة تنتجها البيئة الخارجية، والعكس يمثل تهديداً.

٢ العوامل القانونية

تتمثل هذه العوامل فى مجموعة القوانين التى تنظم إستخدام العمالة، والتى قد تمثل قيوداً على حرية الإدارة فى إتخاذ قرارات خاصة بالعمالة، لذا فإنه يجب قبل وضع إستراتيجيات تخفيض العمالة، أن تدرس هذه القوانين جيداً حتى لا يكتب لتلك الخطط الفشل. ومن أهم تلك القوانين المؤثرة على حرية الإدارة فى إتخاذ القرارات الخاصة بالتصرف فى العمالة، القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال والذى نظم عملية إنهاء الخدمة فى تلك الشركات.

كما أن قوانين التأمينات الإجتماعية تتطلب توافر عدد معين من سنوات الإشتراك فى التأمينات الإجتماعية للحصول على معاش كما اشترط مرور عدد معين من السنوات للتمتع بمعاش الأجر المتغير (وهو بلوغ سن المؤمن عليه ٥٠ عاماً)

٣- العوامل الإقليمية:

تتمثل هذه العوامل فى الدور الذى تقوم به المؤسسات الدولية فى التأثير على مسار التنمية فى الدول سواء كان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً، ومن أهم أمثلة هذه العوامل إنحسار الثروة النفطية فى بداية الثمانيات، وتضاءل فرص العمل بدول الخليج، والحرب الإيرانية العراقية، وحرب الخليج، وقد أدت هذه الظروف إلى زيادة عدد العمالة المهاجرة من دول الخليج إلى مصر، مما أدى إلى إزدياد حجم العمالة فى مصر، ومما لا شك فيه أن مثل هذه الظروف لا ينبغى إهمالها بل يجب أخذها فى الاعتبار عند وضع إستراتيجيات تخفيض العمالة

ثانياً: العوامل البيئية لأعمال المنظمة [٧]

تشير هذه التغيرات إلى مدى الإستقرار أو عدم الاستقرار فى الظروف الإقتصاديه التى تمر بها البلد وكذلك تأثير الظروف الإقتصادية العالمية على تلك

التغييرات، فالرواج الإقتصادى يمثل فرصة يجب على المنظمة أن تنتهزها، فإذا ما قررت تخفيض العمالة، وإذا كانت الظروف الإقتصادية تتسم بالرواج فإن هذا يوفر فرص عمل خارجية للعاملين المستغنى عنهم، مما يؤدى إلى نجاح خطط تخفيض العمالة، أما إذا كان الكساد هو السمة الغالبة فى الإقتصاد، فإن هذا يمثل ظروف غير مواتية لتخفيض العمالة (تهديدات) كما أنه يستلزم فى نفس الوقت قيام المنظمة بتخفيض العمالة للمرور من الأزمة الاقتصادية بسلام.

هناك بعض المتغيرات التى يجب على المنظمات والشركات أن تتعامل معها بكفاءة حتى يكتب لها البقاء والنمو، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلى:

١- بيئة الأعمال:

إتسعت بيئة الأعمال نتيجة لإتساع السوق، فلم يعد سوق أى شركة سوق محلى، وإنما أصبح السوق سوق عالمى، بمعنى أنه أصبح مفتوحاً أمام العديد من الشركات المنافسة، وهذا الوضع فى حد ذاته يفرض على المنظمة أن تكون نشطة وقادرة على المنافسة، وربما تضطر إلى تكوين تحالفات مع شركات أخرى لإرتباط اعمالها بأعمال شركات أخرى، ولوجود نوع من المصالح المشتركة بين تلك الشركات وربما تؤدى هذه الظروف إلى التأثير على سياسات المنظمة تجاه القوى العاملة، مما يمثل تهديداً خاصة إذا اضطرت تلك الشركات لتخفيض القوى العاملة بها.

٢- هيكل المنظمة:

يتأثر هيكل المنظمة بالإستراتيجيات التى تتبعها فى بيئة الأعمال، ومن أهم الإستراتيجيات التى يمكن أن تتبعها المنظمة فى هذا الشأن الإندماج أو الاستحواذ والسيطرة، وقد تؤدى هذه الإستراتيجيات إلى إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للمنظمة، فالإتجاه إلى المركزية أو اللامركزية يؤثر على هيكل المنظمة.

٣- التقدم التكنولوجى:

يتسم العصر الحالى بالتطور التكنولوجى السريع، وهذا التطور يفرض أثره على نوعية العمالة التى تحتاجها الشركات، إذ يستلزم هذا التطور توافر الموظف المؤهل لإستيعاب تلك التطورات السريعة.وهذا الوضع من شأنه أن يؤثر على قرارات الإستغناء عن، أو إستبقاء العمالة.

٤- المهام:

تختلف المهام التى تمارس اليوم عن تلك المهام التى كانت تمارس بالأمس، فعلى سبيل المثال أصبحت بعض الخدمات تؤدى بواسطة الحاسبات الآلية بدلاً من الأفراد، والمثال على ذلك، الخدمات البنكية التى تؤدى بواسطة البنك الشخصى من خلال الحاسب الآلى فى أى وقت من اليوم.

٥- الأفراد:

يواجه الأفراد تحديات كبيرة كنتيجة للتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية السريعة، وهذه التحديات تفرض على الأفراد أن يكونوا مؤهلين لإستيعاب تلك التغيرات وملاحقتها حتى لا يضطر أصحاب الأعمال أو الشركات إلى الإستغناء عنهم، وإستبدالهم بأفراد أكثر مهارة.

الخطوة الثالثة: تحليل نقاط القوة والضعف «تحليل البيئة الداخلية»[٨]:

تحتاج المنظمة قبل أن تبدأ فى وضع إستراتيجياتها نحو تخفيض العمالة إلى أن تتعرف على الأوضاع الداخلية لها، وأن تحدد نقاط القوة، ونقاط الضعف من خلال هذه الأوضاع، فقد تتميز المنظمة بنظم إدارية جيدة، وعاملين مهرة،

وأنظمة تكاليف (دقيقة) وغير ذلك من الأوجه التى تمثل نقاط قوة.

أما إذا كانت المنظمة تتصف بسوء الإدارة، وعدم مواكبة العاملين للتطورات التكنولوجية وغيرها من أوجه القصور فإن هذه الأوجه تمثل نقاط ضعف، لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل هذه النقاط لمعرفة تأثيرها على خطط وجهود تخفيض العمالة.

ومن أهم الجوانب التى يجب تحليلها لإستخلاص نقاط القوة والضعف ما يلى:

١- سمات حضارة وثقافة المنظمة.

٢- تركيبه القوى العاملة.

ونوجز فيما يلى بعض الملامح الخاصة بتلك الجوانب:

أولاً: سمات حضارة المنظمة[٩]:

تشير حضارة المنظمة إلى كل ما يدور فيها من صراع أو تعاون أو تطور أو علاقات بين المنظمة وافرادها، أو بين الافراد بعضهم البعض، أو بين الاقسام والإدارات وبعضها البعض، فعلى سبيل المثال قد يأخذ هذا الصراع شكل الصراع على السلطة والنفوذ بين المديرين.

يجب على المنظمة أن تدرس كيف تؤثر تلك الصراعات على عمليات تخفيض العمالة، فقد يلجأ بعض المديرين إلى الإبقاء على مرؤوسيه، لأن ذلك يعنى تفوقه على الآخرين، وزيادة نفوذه، وتكون نتيجة ذلك هى عرقلة جهود تخفيض العمالة، ومن أهم جوانب حضارة المنظمة التى يمكن أن تؤثر على جهود تخفيض العمالة ما يلى:

* عدد رجال الإدارة العليا، وقوتهم، وطبيعة العلاقة بينهم، وكفاءتهم.

* قوة الثقافة.

* الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

* تاريخ المنظمة فى تعيين العاملين بها.

* وجود أنظمة داخلية مستقرة.

* تركيب العناصر الأساسية (رأس المال، التكنولجيا، والموارد البشرية).

* تاريخ المنظمة فى الربح والخسارة.

واذا كانت المنظمة تسير ثقافة المنظمة إلى مجموعة القيم والمفاهيم السائدة بالمنظمة، والتى تزود العاملين بها بالفهم المشترك، والكيفية التى يتصرفون بها فى المواقف التى يواجهونها فى عملهم، فانه من الواجب أخذها فى الحسبان عند تقليل العمالة.

فإذا كانت قيم المنظمة تهدف إلى تحقيق مستقبل أفضل للمنظمة وللعاملين بها، فلا شك أن كل عامل سوف يسعى إلى تحقيق تلك القيم، وبالتالى فإن تنفيذ برامج تخفيض العمالة يتم بهدوء والسبب فى ذلك وجود قاعدة من الفهم المشترك التى تهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة فى الإستغناء عن عدد من العاملين، وفى نفس الوقت تحقيق مصلحة العاملين من خلال تدريبهم على مواجهة سوق العمل، ومن خلال التعويضات الشخصية، والخدمات الأخرى المقدمة لهم(١٠).

ثانياً: تركيبة القوى العاملة(١١):

تختلف المظمات فى تركيب القوى العاملة بها من حيث التركيب العمرى والمهارى والنوعى للعاملين وحتى من الناحية النفسية والمعنوية، فعلى سبيل المثال:

تتمتع الشركات ذات المستوى المهارى المرتفع بالقدرة على تقليص العمالة، دون أى تأثير على إنتاجية العاملين الباقين بعد التقليص، وبدون مشاكل للعاملين حيث يمكنهم الحصول على وظائف أخرى فى شركات أخرى.

أما المنظمات التى تتسم بوجود نسبة كبيرة من كبار السن فقد لا تحتاج إلى إتخاذ خطوات معينة لتقليص العمالة لأن حركة العمالة الطبيعية وعوامل التعرية الإنسانية سوف تؤدى إلى تقليص العمالة مثل الخروج على المعاش والوفاة.

وبالنظر إلى **النوع (أو الجنس)** فوجود سيدات بنسبة عالية فى القوة العاملة بالمنظمة قد يشجع على وضع أنظمة خاصة بالسيدات فى العمر المتوسط من حياتهم لترك الخدمة، على أساس رغبتهم فى رعاية أسرهن، على الأخص من خلال جزء من الوقت، أو بالمشاركة على الوظيفة، أو الأجازات الطويلة، أو الإستغناء المؤقت عنهن.

وبالنظر إلى **المستوى التعليمى**، فقد يقترح التركيب التعليمى تفضيل مستوى تعليمى معين دون آخر حسب الظروف، فيمكنك الإبقاء على ذوى المؤهلات المتوسطة لتخفيض تكلفة الأجور، أو الإبقاء على ذوى المؤهلات العليا لضمان كفاءة أعلى.

أما **صحة العاملين** فيمكن أخذها كمعيار للإستغناء عن العاملين الذين يواجهون مشاكل فى هذا المجال. فمن المعلوم أن بعض الصناعات يواجع العاملون مشاكل صحية عند أعمار معينة.

ومن **الناحية النفسية والمعنوية** فإنه يجب الإعتماد على العاملين الذين يمكنهم العمل تحت ضغوط عمل شديدة نظراً لما سيطرأ عليهم من زيادة عبء العمل بعد تخفيض العمالة.

تحديد الوضع الاستراتيجى[١٢]

تهتم هذه الخطوة بحصر النتائج التى توصلنا إليها فى كل من مرحلتى تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، حيث نقوم بتحديد الفرص والتهديدات التى تتيحها البيئة الخارجية، كما نقوم بحصر نقاط القوة ونقاط الضعف فى الأداء الداخلى، وبدمج كل من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف فى نموذج واحد، يمكننا رؤية الأوضاع الحالية للمنظمة بوضوح، وبمقارنة تلك الأوضاع بالوضع المأمول للمنظمة، نستطيع أن نحدد إستراتيجية المنظمة تجاه تخفيض العمالة، وإعداد خطط التخفيض طبقاً لما يسفر عنه التحليل. ويمكن تحديد الخطوات التى تمر بها هذه العملية كما يلى:

١- حصر الفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية.

٢- تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف فى الأداء الداخلى للمنظمة.

٣- دمج كل من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف فى نموذج واحد يسمى «نموذج التحليل المزدوج» كمايتضح من شكل رقم (٥-٢).

٤- تحديد الوضع المأمول والذى يجب أن تكون عليه المنظمة.

٥- مقارنة الوضع الحالى طبقاً لما هو موضح بالنموذج بالوضع المأمول للمنظمة، وذلك بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالى والوضع المأمول.

٦- تحديد الإستراتيجيات والخطط التى سوف تتبعها المنظمة لسد الفجوة بين الوضع الحالى، والوضع المأمول.

وبالنظر إلى نموذج التحليل المزدوج نجد أن المربعات من رقم (١) إلى رقم (٤) تمثل الإستراتيجيات أو الخطط التى يجب أن تتبعها المنظمة فى المستقبل، ويتضح ذلك مما يلى:

شكل (٥-٢)

التحليل المزدوج للوضع الاستراتيجى

	ثانياً : تقييم الأداء الداخلى للمشروع		
أولاً : تقييم البيئة الخارجية التى يعمل فيها المشروع		« نقاط القوة » • تمتع العاملين بدرجة عالية من المرونة • وجود أصول غير مستخدمة يمكن بيعها لتمويل تخفيض العمالة	« نقاط الضعف » • وجود نسبة كبيرة من السيدات العاملات بالشركة • وجود ترهلات فى العمالة فى السن الأعلى
	(الفرص) صدور قوانين المعاش المبكر ورغبة الدولة فى تمويل التعويضات	(١) أ- الاستفادة من إمكانيات الدولة فى تمويل التعويضات . ب- عدم الإستغناء عن العمالة الماهرة.	(٢) أ- تشجيع السيدات فى السن الأصغر على ترك الخدمة من خلال ب- المعاشات والتعويضات الشخصية.
	(التهديدات) إمتناع بعض المؤسسات المالية عن إقراض الشركة لتمويل خطط تخفيض التعويضات .	(٣) أ- الإستفادة من بيع الأصول غير المستخدمة فى عملية تمويل التعويضات.	(٤) أ- ترك العاملين فى السن الأعلى لعمليات التقاعد الطبيعى

المربع رقم (١): الفرص X نقاط القوة .

يمثل هذا المربع تفاعل نقاط القوة فى الأداء الداخلى مع الفرص التى تتيحها البيئة الخارجية، ويجب على المنظمة أن تعظم استغلال نقاط القوة، وتنظم الإستفادة من نقاط الضعف كما يلى:

أ- الإستفادة من إمكانيات الدولة فى تمويل التعويضات التى ستدفعها المنظمة كقروض من صندوق التنمية الإجتماعية.

ب- عدم الإستغناء عن العمالة الماهرة حتى لا يحدث تدهور فى مستوى الخبرات.

المربع رقم رقم (٢): الفرص X نقاط الضعف

يمثل هذا المربع تفاعل الفرص التى تتيحها البيئة الخارجية فى تمويل

عمليات ترك الخدمة وذلك بتشجيع السيدات على الخروج مع دفع تعويضات سخية لهم.

المربع رقم (٣): التهديدات x نقاط القوة

يمثل هذا المربع تفاعل التهديدات التى تفرضها البيئة الخارجية مع نقاط القوة فى الأداء الداخلى للمنظمة ويمكن للمنظمة فى المثال الحالى بيع بعض أصولها لاستخدام حصيلة البيع فى تمويل التعويضات.

المربع رقم (٤): التهديدات x نقاط الضعف

ويمثل هذا المربع أسوأ الحالات التى تمر بها حيث توجد تهديدات البيئة الخارجية مع نقاط ضعف فى الأداء الداخلى للمنظمة، ويجب على المنظمة أن تقلل من تأثير هذه الأوضاع إلى أدنى حد ممكن، وفى حالتنا هذه تقوم المنظمة بترك العاملين فى السن الأعلى لعمليات التقاعد الطبيعى.

٧- تستطيع المنظمة من خلال هذا التحليل تحديد إستراتيجيتها فى تخفيض العمالة، والخطط والأساليب التى سوف تتبعها فى هذا الشأن من حيث هل سيكون التخفيض كلى أم جزئى؟، دائم أم مؤقت؟، هل ستدفع المنظمة تعويضات أم لا، وما شكل هذه التعويضات (سخية / غير سخية)، وهل ستحصل على دعم أو قروض فى هذا الشأن أم لا. كل هذه الإستفسارات ستجيب عنها الفصول التالية.

الخطوة الرابعة: وضع خطط وبرامج التخفيض[١٣]

تهتم هذه الخطوة بتحديد الأسس والمعايير والأسلوب الذى سيتم من خلاله تخفيض العمالة، كما أنها تحدد ما سوف يتم تنفيذه، والوقت الذى سيتم التنفيذ فيه، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً وضع الخطط التفصيلية لكيفية التنفيذ، وتهدف هذه الخطط إلى تحديد ما يلى:

١ - تحديد مصادر التمويل.

٢ - تحديد المعايير المستخدمة لتخفيض العمالة.

٣ - تحديد أسلوب تخفيض العمالة.

٤ - تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة.

٥ - تحديد نوع وأسماء المستغنى عنهم.

٦ - وضع ميزانية التخفيض.

ونناقش فيما يلى بإختصار شديد كيف يتم تحديد ووضع الخطط السابقة:

أولاً: تحديد مصادر التمويل(١٤):

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التى ينبعى القيام بها قبل وضع خطط التخفيض موضع التنفيذ، لأنها ببساطة تقوم بتحديد مقدرة المنظمة المالية على تنفيذ تلك الخطط، فإذا كانت للمنظمة المقدرة المالية على تمويل تلك الخطط، فإنها لا تكون فى حاجة إلى الإقتراض من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى.

يجب على المنظمة قبل أن تبدأ فى تنفيذ برامج التخفيض أن تحدد أيضاً الالتزامات التى ينبغى عليها أن تقوم بالوفاء بها والتى قد تتمثل فيما يلى:

* دفع ديون مستحقة على المنظمة بصفة منتظمة.
* شراء أصول جديدة، أو إبرام عقود تمويل أو إتفاقات رأسمالية.
* تغطية خسائر تحملتها المنظمة فى السنوات الماضية.

تقوم المنظمة بعد تحديد هذه الإلتزامات بتحديد المصادر التى سوف تستعين بها فى تمويل سداد تلك الإلتزامات بالإضافة إلى تمويل تكلفة عمليات التخفيض، ومن أهم المصادر التى يمكن للمنظمة أن تستعين بها فى تمويل خطط تخفيض العمالة والإلتزامات الأخرى ما يلى:

١ - البنوك والمؤسسات المالية التى تقوم بالإقراض.

٢ - صندوق التنمية الإجتماعى.

٣ - بيع بعض أصول المنظمة التى لا تستخدم.

ثانياً: تحديد المعايير المستخدمة لتخفيض العمالة[١٥]:

تستلزم هذه الخطوة وضع الأسس والمعايير التى سيتم الإستناد إليها عند تحديد العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، وقد سبق تناول هذا الموضوع فى فصل سابق، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن هذه الأسس قد تكون:

* الإستغناء عن العاملين فوق سن ٥٥ (الأقدمية).

* الإستغناء عن السيدات فوق سن ٤٥ سنة.

* إلغاء خط إنتاجى بالكامل.

* تخفيض نسبة من عمالة جميع الإدارات والأقسام.

* تخفيض العمالة غير المباشرة.

* تخفيض عمالة الخدمات.

ثالثاً: تحديد أسلوب تخفيض العمالة[١٦]:

تعنى هذه الخطوة بتحديد الطريقة التى سوف تتبع لتخفيض العمالة، وحيث أن هناك العديد من الطرق التى يمكن للمنظمة أن تتبعها فى هذا الشأن، كطريقة التخفيض الكلى أو الجزئى، الدائم أو المؤقت، تخفيض بدفع تعويضات سخية، أو بسيطة، أو بدون تعويضات، وغيرها من الأساليب التى يمكن إتباعها فى هذا الشأن، لذلك يجب أن تدرس المنظمة الأساليب المتاحة للتخفيض، وتقارن بين مزايا وعيوب كل بديل، وتختار البديل الذى يناسبها.

والشكل التالى يعرض نموذجاً يمكن أن يساعد المنظمة فى إختيار البديل المناسب من خلال تحديد مزايا وعيوب كل بديل،مع بيان مستوى أهمية المزايا والعيوب بالنسبة للمنظمة على مقياس يتدرج من (١- ١٠) وتقوم المنظمة بإختيار البديل الذى سيحصل على أعلى الدرجات.

شكل (٥-٣)

تقييم أحد الأساليب البديلة فى تخفيض العماله

الأسلوب هو:	مستوى الأهمية									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المميزات :١- ٢- ٣- أثرها على الشركة :١- ٢- ٣-										
المجموع الجزئى										
العيوب :١- ٢- ٣- أثرها على الشركة :١- ٢- ٣-										
المجموع الجزئى										
صافى الدرجات (المجموع الجزئى للميزات - المجموع الجزئى للعيوب)										

وقد يتضمن هذا النموذج لبعض النقاط التى تؤثر على اعمال المنظمة مثل:

* القوانين الحكومية التى تنظم العلاقة بين العامل وصاحب العمل

* الإتفاقات النقابية التى قد تتطلب التفاوض قبل اختيار الألوب

رابعاً: تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة[17]:

تلعب الخدمات التى تقدمها المنظمة بعد التخفيض دوراً هاماً فى التخفيف من وطأة التخفيض، والأثر النفسى السىء الذى يتركه فى نفوس العاملين الذين يتم الإستغناء عنهم. فقد تقوم المنظمة بتقديم خدمات رعاية صحية للعاملين المستغنى عنهم ولأسرهم أيضاً، إلا أن أهم الخدمات التى يمكن أن تقدمها المنظمة فى هذا الشأن هى خدمات التوظيف الخارجى (أو مساعدة الموظف فى البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المنظمة) ومن أهم الطرق التى يمكن للمنظمة إتباعها فى البحث عن فرصة عمل خارجى ما يلى:

١- تقديم خدمات بواسطة الحكومة.

قد تقوم المؤسسات الحكومية بدفع بعض التعويضات المؤقتة فقط فى شكل (تعويضات بطالة) طبقاً لما تنظمه قوانين التأمينات الإجتماعية، حتى يحصل الفرد على وظيفة أخرى بواسطته شخصياً.

٢- تقديم خدمات التوظيف الخارجى بواسطة المنظمة:

تقوم المنظمة فى هذه الحالة بتقديم تلك الخدمات من خلال إدارة الموارد البشرية التى تقوم بدورها بالإتصال ببعض المنظمات الأخرى لتوفير فرص عمل للعاملين المستغنى عنهم، وتزكيتهم لدى تلك المنظمات التى تحتاج لمثل خبراتهم.

٣- تقديم خدمات التوظيف الخارجى بواسطة جهة متخصصة:

تقوم المنظمة فى هذه الحالة بالإستعانة ببعض الجهات الإستشارية المتخصصة لتوفير فرص عمل لمن يتم الإستغناء عنهم، وإذا كانت هذه الجهات الإستشارية هى أفضل من يقدم تلك الخدمة، إلا أنها فى الوقت ذاته تمثل تكلفة إضافية يجب على المنظمة تحملها.

يجب على المنظمة عندما تفكر فى تقديم بعض الخدمات لموظفيها الذين سيتم الإستغناء عنهم، أن تضع فى إعتبارها بعض الأمور الهامة مثل:

* طبيعة المساعدة التى يحتاجها الموظف.
* طبيعة المساعدة التى تستطيع المنظمة تقديمها للموظف.
* كيفية توصيل تلك المساعدة للموظف.
* هل ستقدم الخدمات لمن يستحقها، أم لجميع العاملين.
* خصائص البيئة والصناعة التى تعمل فيها المنظمة.

خامساً: تحديد أسماء المستغنى عنهم(١٨):

تقوم المنظمة بعد تحديد العناصر الأربعة السابقة بتطبيق الأسلوب الذى قررت إنتهاجه والأسس التى تم وضعها لإختيار العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم. ويكون ذلك باستعراض بيانات العاملين فى الأقسام والإدارات التى سيتم التخفيض عنها، وتحديد هؤلاء الذين تنطبق عليهم الأسس التى تم وضعها، وحصر أسماء هؤلاء العاملين فى كشوف تمهيداً للتنفيذ.

سادساً: وضع ميزانية التخفيض(١٩):

الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط هو تحديد العبأ المالى الذى سوف ينشأ عن عملية التخفيض ويخضع تحديد الميزانية للعديد من العوامل أهمها مستوى التعويضات التى ستقوم المنظمة بدفعها للعاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم وتتضمن الميزانية بعض البنود الأساسية مثل:

١ – عدد العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم فى كل مستوى وظيفى.

٢ – مقدار التعويضات الذى سوف تدفع لكل منهم.

٣ – إجمالى التعويضات (ضرب ١ × ٢).

٤ – تكاليف المزايا والخدمات التى ستقدم للعاملين بعد خروجهم.

٥ – أى تكاليف أخرى.

وتساعد هذه الميزانية فى رسم صورة كاملة عن التكلفة التى سوف تتحملها المنظمة كنتيجة للتحقيق، مما يساهم فى تحديد التوقيت المناسب لبدء التنفيذ. وتحديد ما إذا كان سيتم التنفيذ على مرحلة واحدة، أو من خلال عدة مراحل.

الخطوة الخامسة: التنفيذ[٢٠]:

يقوم التنفيذ الناجح لخطط وبرامج تخفيض العمالة على بعض الأسس التى ينبغى مراعاتها بدقة وهى:

١ - العلنية والوضوح.

٢ - الإتصالات المستمرة.

٣ - إستقرار العمالة.

٤ - خلق حالة الرضا والإطمئنان.

وسوف يتم تناول هذه الأسس بشىء من التفصيل فيما يلى:

أولاً: العلنية والوضوح

يفضل أن تقوم المنظمة بإعلان نيتها بوضوح تجاه عمليات تخفيض العمالة، وذلك لكى يكون التنفيذ ناجحاً، حيث يؤدى الخطأ فى التنفيذ إلى فشل خطط وبرامج تخفيض العمالة، وإلى وقوع المنظمة فى مشكلات كبيرة من العاملين، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تقوم المنظمة بمعاملة العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم معاملة طيبة حفاظاً على مشاعرهم.

يجب على المنظمة عندما تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التخفيض أن تراعى الإعتبارات التالية:

١- إعلان نية التخفيض صراحة، وبما لا يدع مجالاً للشك.

٢- يجب أن تكون رسالة المنظمة للعاملين صادقة ومقنعة.

٣- الإعلان عن التخفيض يجب أن يكون فورياً على أن يتم التنفيذ بتباطؤ.

٤- يجب أن تقوم المنظمة بالتأكيد على قدرتها على التعامل مع المشاكل الناتجة عن التخفيض.

٥- تزويد العاملين بمعلومات مكتوبة عن عملية التخفيض تتضمن كل ما يهمهم (موعد التنفيذ / التعويضات / الخدمات التى ستقدم لهم) وغيرها.

٦ - يجب أن يكون لمديرى الإدارة العليا الرؤية الواضحة لعملية التخفيض مع إعلانها.

٧ - التركيز على إحترام الموظفين، ومشاركتهم وجدانياً.

٨ - تجنب خلق المواقف المعادية.

ثانياً: الإتصالات المستمرة:

تساعد الإتصالات المستمرة بين المنظمة وموظفيها على رفع كفاءة تنفيذ خطط وبرامج تخفيض العمالة، فمثل هذه الإتصالات تساعد على توفير المناخ التنظيمى الصحى للمنظمة، ورفع درجة الوعى لدى المديرين مما يسهل من تقبل الأفراد لقرارات المنظمة نتيجة لثقتهم فيها.

تأخذ الإتصالات بين المنظمة والعاملين أشكالاً عديدة منها على سبيل المثال: الخدمات التى تقدمها المنظمة للعاملين بعد الإستغناء عنهم خاصة خدمات الرعاية الطبية لهم ولأسرهم، وخدمات البحث عن وظائف جديدة لهم، وإستخدامهم كمستشارين بعد إنتهاء خدمتهم.

ثالثاً: استقرار العمالة:

يعمل إستقرار العمالة على تقوية المنظمة وجعلها قادرة على البقاء والنمو، ويجب على المنظمة أن تهتم باستقرار العمالة المستبقاه بعد التخفيض، ويمكن للمنظمة أن تحقق هذا الاستقرار باتباع الخطوات التالية:

١- **توجيه عمليات التخفيض:** ويتم من خلال التأكيد على أن خطط التخفيض قد تم الإنتهاء منها، وأنه لا توجد خطط أخرى فى المستقبل القريب أو انهم قد تم إختيارهم للبقاء بالمنظمة لتحقيق مستقبل أفضل لها.

٢- **إدارة التغيير:** يجب أن تهتم المنظمة بإعداد العاملين بها لمواجهة التغيير وذلك من خلال إظهار مزايا التغيير وفوائده للعاملين، والتركيز على الفرص التى يمكن أن تتاح للعاملين المستبقين من جراء التغيير، والتركيز على معايير الأداء الجيد.

٣- **تفويض السلطة:** يتيح تفويض السلطة تدعيم العاملين وتقوية مراكزهم الوظيفية، وجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسئولية وإتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم فى التعامل مع المواقف أو المشكلات المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب والتوجيه، والمشاركة، والمبادرة، وتنمية الولاء للمنظمة.

٤- **الإعداد للمستقبل:** تركز هذه الخطوة على تهيئة العاملين لمواجهة المستقبل، والتفاعل مع الأحداث المتوقعة بكفاءة، وذلك من خلال التأكيد على الحاجة للتحرك للأمام من أجل هـــدف واحد للمنظمة، وتوضيح المشكلات التى يتوقع أن تقابلها المنظمة، وإعادة بناء الثقة والأمان، والتكامل بين العاملين كجزء من إستراتيجية المنظمة.

٤- **خلق حالة من الرضاء والإطمئنان:**

يساعد الإعلان الواضح عن خطط وإستراتيجيات المنظمة تجاه تخفيض العمالة، وتجاه المستقبل بوجه عام فى خلق حالة من الرضاء والاطمئنان لدى العاملين المستبقين بالمنظمة، لأن مثل هذه التصرفات تساعد على بناء جسور من الثقة بين المنظمة والعاملين بها، كما يجب أن تهتم المنظمة أيضاً بخلق حالة الرضا والأطمئنان لدى الملاك والمنافسين والممولين، وغيرهم من الأطراف التى يهمها استقرار المنظمة، ويتم ذلك من خلال التأكيد على أن عمليات التخفيض سوف تؤدى إلى جعل المنظمة فى مركز أقوى، وأكثر قدرة على المنافسة من ذى قبل، وأكثر مرونة وأقل روتينية، وأكثر قدرة على خفض تكاليف إنتاجها.

الخطوة السادسة: المتابعة: (٢٢)

تهدف عملية المتابعة إلى اكتشاف الأخطاء، وتصحيحها قبل أن تتفاقم هذه الأخطاء، ويصعب تلافيها ويعتبر المديرون هم المسئولين عن القيام بعمليات المتابعة بغرض تقييم تنفيذ الخطط، وإكتشاف الإنحرافات، وتصحيحها.

تتم عملية المتابعة من خلال مراجعة المعدلات الإسترشادية، وتغيرات حركة العمالة، والروح المعنوية. والإنتظام فى العمل، والمشكلات، والإنتاج، والإنتاجية، والرضا عن العمل، وغيرها من المؤشرات التى يمكن إيجازها فيما يلى:

١- معدلات دوران العمالة.
٢- قياس الروح المعنوية للعاملين.
٣- معدلات التأخير والغياب.
٤- معدلات الرضا عن العمل.
٥- الصراعات بين العاملين.
٦- ساعات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية.
٧- مستوى المصروفات.
٨- عدد شكاوى العملاء.
٩- معدلات المبيعات.
١٠- مستوى الخطر وغيرها.

يقع على عاتق المديرين أيضاً إتخاذ الإجراءات الوقائية التى تمنع وقوع الأخطاء أو الإنحرافات، وذلك من خلال قيامهم بما يلى:

١ - البحث عن وظائف جديدة للعاملين المستغنى عنهم.

٢ - التخلص من العاملين الذين يهتمون بالعلاقات الشخصية أكثر من إهتمامهم بالعمل.

٣ - ترقية العاملين المجدين الذين يؤدون واجبهم على الوجه الأكمل من خلال التدرج السريع فى المسار الوظيفى.

٤ - التركيز على مفهوم الربحية على مستوى القسم، والإعتدال فى منح المكافآت.

خلاصـــــة

تحتاج المنظمة التى تخطط لعمليات تخفيض حجم العمالة أن تبنى استراتيجية متكاملة فى هذا الصدد، حتى تأتى الخطط فى شكل متكامل، وحتى ينجح تنفيذها.

وتبدأ خطوات التخطيط الاستراتيجى بضرورة **تحديد أهداف المنظمة**، تخفيض العمالة. ويلزم لتحقيق هذه الخطوة تحديد أسباب تخفيض العمالة، وتحديد فلسفة الشركة تجاه هذا الوضوع (دائم أو مؤقت، وجزئى أم كلى، وبسرعة أم ببطء). وبناءا على هذا تتحدد أهداف الشركة فى تخفيض العمالة.

يلى ذلك خطوة ثانية فى التخطيط الاستراتيجى لتخفيض العمال، وهى **تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة**، مثل العوامل الاقتصادية والمالية والقانونية والحضارية وظروف بيئة الأعمال وسوق العمل والتكنولوجيا، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الاعتبارات تمثل فرصا أم تهديدات للمنظمة فى سعيها للتخطيط لتخفيض العمالة. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى الخطوة الثالثة وهى **تحليل البيئة الداخلية** للمنظمة من حيث دراسة سمات حضارة المنظمة وتركيبه القوى العاملة بها حتى يمكن التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وبتجميع كل من دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية (أى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) يتحدد الوضع الاستراتيجى للمنظمة فيما يمس تخفيض حجم العمالة.

أما الخطوة الرابعة فيتم فيها **وضع خطط وبرامج تخفيض العمالة** من حيث مصادر التمويل، ومعايير تخفيض العمالة، واساليبها ، والخدمات المرتبطة بها، وتحديد نوع واسماء المستغنى عنهم. يلى ذلك **خطوتى التنفيذ والمتابعة**.

حالة (٨)

هل يكفى مساعدة البنك الدولى ؟

حضر رئيس الشركة حفل استقبال لمستشار البنك الدولى الذى كان يزور البلاد. ولقد اتيحت لرئيس الشركة أن يعرض موقف شركته على مستشار البنك الدولى والوزير المسئول عن الخصخصة. وفى غمار هذا الحماس استطاع رئيس الشركة أن يحصل على وعد بمساعدة البنك الدولى تصل إلى ٥ مليون جنيه، ولا تُسأل الشركة عن ردها. والغرض الأساسى من هذه المساعدة هو إعادة هيكله العمالة بالشركة تمهيداً للخصخصة.

وبعوده رئيس الشركة إلى مقر عمله طلب من مجلس إدارة الشركة سرعة البدء فى إعداد وتنفيذ خطة لإعادة هيكله العمالة فى مدة لا تزيد عن أسبوعين. رحب مدير إدارة الموارد البشرية بالشركة هذه الفكرة، ولكنه إقترح ضرورة عدم التسرع فى هذا الأمر، حيث يتطلب الوضع ضروره وضع استراتيجية متكاملة لتخفيض العمالة.

أسئلة:

- ما رأيك فى تصرف كل من رئيس مجلس الإدارة ومدير الموارد البشرية؟

٢- كيف يمكن فى نظرك وضع استراتيجية لتخفيض العمالة بهذه الشركة؟

حالة (٩)

موناكو ..... والاستراتيجيات

نظراً لافلاس أكبر ثلاث عملاء لشركة «موناكو»، قرر السيد منير الأنور تقليل العاملين في لاشركة بنسبة ٣٠٪. ولكن بعد أن تمت عملية تقليل العمالة اكتشف السيد/ منير أنه يحتاج إلى بعض العاملين، وذلك بسبب وجود استراتيجية جديدة للتصدير أقرتها الشركة مؤخراً. هذا ولقد اضطر السيد/ منير إلى إجراء تعيينات كثيرة، وخسرت الشركة من تم الاستغناء عنهم ، وبات على السيد/ منير أن يدرب العاملين الجدد.

أسئلة:

١- هل تعجبك قرارات السيد / منير؟ ولماذا ؟

٢- كيف كان في الإمكان تجنب المشاكل المطروحة عاليه.

مراجع الفصل الخامس

(1) Tylczak, L. (1991): **Downsizing without Disaster: A Thoughtful Approach to Planned Work force Reduction, Practical Strategies in Changing Markets,** California, Crips Publications, Inc.

(2) Knowdell R., Brastead, E. and Morave, M., (1996) **From Downsizing to Recovery**. California. Davis-black publishing, Neilson, G., "Restructure for Excellence: The Secrect in Down-sizing" Pcr February, 23, 2, 44- 47.

(3) Ibid.

(٤) أحمد ماهر (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبى لقيادات قطاع الأعمال العام - الإسكندرية، ماهر والصحن للاستشارات.

(٥) المرجع السابق ذكره.

(٦) عايده خطاب، (١٩٩٢)، إدارة التغيير فى ظل سياسة إعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام. بحث مقدم إلى المؤتمر الثانى لإدارة التغيير وتطوير المنظمات، وايد سيرفيس للاستشارات.

(7) Knowdell. et al, op. cit.

(٨) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(٩) المرجع السابق ذكره.

(10) Knowdell, et al, op. cit.

(١١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(١٢) المرجع السابق ذكره.

(13) Tylczak. Lynn, op. cit.

(١٤) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(15) Knowdell, et al, op. cit.

(16) Ibid.

(17) Ibid.

(18) Tylczak, Lynn.

(19) Ibid.

(20) Ibid.

(21) Ibid.



الفصل السادس

دراسة الجوانب القانونية لتخفيض العمالة

الفصل السادس

دراسة الجوانب القانونية لتخفيض العمالة

مقدمة

يجب أن تقوم المنظمة قبل وضع إستراتيجية تخفيض العمالة بالتعرف على موقف القانون المصرى من تخفيض العمالة، وأن تكون على علم بقانون العمل المقترح، وكذلك بعض القوانين الخاصة بالعمالة فى الدول الأخرى، ويبدأ هذا الفصل بالتعرف على القانون المصرى الحالى والمقترح، ثم ينتقل إلى بعض القوانين الأخرى كالقانون الإنجليزى والقانون البولندى، وذلك فى محاولة الاستفادة منها. وأخيراً يتناول الفصل كيفية التعاون مع نقابات العمال فى تخفيض حجم العمالة.

أولاً: القانون المصرى الحالى[1]:

تنص المادة ٤٥ من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ - قانون قطاع الأعمال العام - على أنه تنتهى خدمة العامل لأحد الأسباب الآتية:

١- فقد الجنسية المصرية:

أو إنتفاء شرط المعاملة بالمثل (المقصود بذلك هو أبناء الدول العربية حيث لهم حق التوظف وإن كان هذا لا يحدث فى الواقع).

٢- بلوغ سن ٦٠:

وتنص اللائحة التنفيذية على حق التجديد سنة قابلة للتجديد أو سنتين

بقرار من رئيس الوزراء للوظائف القيادية أصحاب الخبرة الفنية النادرة.

(مادة ٤٦ من قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١)

٣- فقد اللياقة الصحية.

٤- صدور حكم بأى عقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية بجريمة مخلة بالشـــرف والأمانة.

٥- إنهاء العمل العرضى أو المؤقت أو الموسمى (مثل عمال الزراعة والقطن الموسميين وعمال المقاولات العارضة).

٦- الإستقالة الصريحة أو الضمنية.

* الصريحة وتعنى وجود ورقة صريحة بالإستقالة.

* الضمنية وتعنى الغياب عن العمل لأكثر من ١٠ أيام متصلة / أو أكثر من ٢٠ يوماً متفرقة خلال العام.

٧ - الإحالة للمعاش قبل إنتهاء الخدمة أو الفصل من الخدمة.

(أ) الإحالة للمعاش قبل إنتهاء الخدمة وقد تأخذ أحد شكلين :

١- طلب صريح (مثل الإستقالة).

(قانون ٤٧ لسنة ٧٨ مادة ٩٥ مكرر ويمثل هذا القانون الشريعة العامة للتوظف فى مصر)

٢- إذا كان الموظف أقل من ٥٥ سنة يجوز طلب إحالتة للمعاش إذا رغب فى إنشاء مشروع إنتاجى على ألا يقل رأسماله عن خمسة آلاف جنيه مصرى. ويمنح حينئذ عدة مزايا أهمها:

- زيادة سنتين فى المدة الموجبة للمعاش.

- مكافأة توازى أجر سنتين من أجره.

ولا يجوز نقل هذه الوظيفة (إلا بموافقة الجهاز المركزى للتنظيم) إلا فى حالة الضرورة (أو الجمعية العمومية فى قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١).

٣- الإحالة للإستيداع قصراً على إرادة العامل بناءاً على عقوبة ما.

(ب) الفصل من الخدمة:

وفى هذه الحالة يتم عقد لجنة ثلاثية تتكون من:

١- رب العمل.

٢- عضو من النقابة العمالية.

٣- ممثل وزارة العمل (مدير مكتب العمل).

وبعد ذلك يتم إحالة الأمر إلى محكمة العمال (القضاء العمالى) وهناك مؤشرات بإستحالة إنهاء الخدمة.

ملحوظة: لا يختلف القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للعاملين فى القطاع العام عن القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ والخاص بالعاملين فى الخدمة المدنية.

يلاحظ على قانون العمل المصرى الحالى أنه جعل الإستغناء عن العمالة دائماً بإرادة وإختيار العامل، وأنه لا سبيل للشركة فى تنفيذ الإستغناء إلا بالترغيب أو الترهيب لذا فإنه يجب على المنظمة عند وضع إستراتيجيات تخفيض العمالة أن تجعل الإستغناء بإختيار العاملين ورغبتهم، أو أن تقوم المنظمة بالضغط عليهم لحثهم على طلب الإستغناء عنهم.

ثانياً: مشروع قانون العمل المصرى الجديد المقترح[٢]:

يتناول هذا المشروع نقطتان أساسيتان لأى خطة لتخفيض العمالة:

١ - إنقضاء علاقة العمل.

٢ - إغلاق العمل لضرورات إقتصادية.

١- إنقضاء علاقة العمل:

هناك العديد من المواد المقترحة والخاصة بـإنقضاء علاقة العمل ومنها:

* **المادة ١٠٤**: والتى تنص على إنتهاء عقد العمل محدد المدة بإنقضاء مدته.

* **المادة ١١٠**: إذا كان عقد العمل غير محدد المدة جاز لكل من طرفيه إنهاؤه بشرط أن يخطر الطرف الآخر كتابة قبل الإنهاء.

ويجب أن يستند صاحب العمل فى الإنهاء إلى مبرر مشروع وكاف يتعلق بإخلال العامل بالتزام من إلتزاماته الجوهرية أو كفاءته.

* **المادة ١٢٠**: لا تعتبر من قبيل المشروعة والكافية للإنهاء الأسباب التالية:

أ- إنتساب العامل إلى منظمة نقابية أو مشاركته فى نشاط نقابى طبقاً لما تحدده القوانين.

ب- ممارسة صفة ممثل العمال أو سبق ممارسة هذه الصفة أو السعى لتمثيل العمال.

جـ- تقديم شكوى أو إقامة دعوى ضد صاحب العمل أو المشاركة فى ذلك.

د - اللون أو الجنس أو الحالة الإجتماعية أو المسئوليات العائلية أو الحمل أو الدين أو الرأى الأساسى.

هـ- توقيع الحجز على مستحقات العامل تحت يد صاحب العمل أو وجود ديون التزم بها العامل للغير.

و - إستخدام العامل لحقه فى الأجازات.

٢- إغلاق العمل لضرورات إقتصادية:

وتعد هذه النقطة من أهم النقاط التى أدخلها المشروع الجديد وذلك لأنه يسمح بالإستغناء عن العاملين لوجود ضرورات إقتصادية. ومن النقاط المقترحة يمكن أن نذكر:

* مادة ١٩٨ : الإغلاق إجراء جائز قانوناً يلجأ إليه صاحب العمل لضرورات إقتصادية تبيح ذلك.
* مادة ٢٠٠ : يلتزم صاحب العمل بإخطار العمال والمنظمة النقابية بالقرار الصادر بالإغلاق الكلى أو الجزئى للمنشأة أو تقليص حجمها أو نشاطها بما قد يمس حجم العمالة بها.
* مادة ٢٠١ : إذا لم تتضمن الإتفاقية الجماعية السارية فى المنشأة المعايير الموضوعية لإختيار من سيتم الإستغناء عنهم من العمال فى حالة الإغلاق الجزئى أو تقليص حجم المنشأة أو نشاطها فإنه يتعين على صاحب العمل أن يتشاور فى ذلك مع المنظمة النقابية وذلك بعد صدور القرار وقبل التنفيذ وتعتبر الأقدمية والأعباء العائلية والسن والقدرات والمهارات المهنية للعمال من المعايير التى يمكن الإستئناس بها فى هذا الشأن.

وفى جميع الأحوال يتعين أن تراعى تلك المعايير الموازنة بين مصالح المنشأة ومصالح العمال.

ثالثاً: بعض القوانين الخاصة بالعمالة فى الدول الأخرى[٣]:

تسمح العديد من الدول الأوروبية بالإستغناء عن العمالة لأسباب إقتصادية ومن أهم هذه الدول: انجلترا وبولندا.

١ - القانون الإنجليزى:

تنص القوانين العمالية على أن إنهاء الخدمة قانوناً يمكن أن يرجع لأحد

الأسباب التالية:

أ- توقف العمل فنياً وذلك لتوفر أحد الأسباب التالية:

* إنتهاء العمر الفنى للآلات.
* إنتهاء عقد قانونى يعتمد عليه بقاء المنظمة.
* تعرض المنظمة لحريق أو تدمير.
* قد يكون لكل المنظمة أو جزء منها.
* قد يكون لسبب فعلى ووقع بشكل مادى أو لسبب سيقع مستقبلاً.
* وقد يكون لوجود نية مقبلة من المنظمة على توقف العمل.

ب- تغير سيء فى الظروف المحيطة بالمنظمة وذلك بسبب أحد التغيرات التالية:

* تغير حجم السوق.
* تغير فى طلبيات العملاء.
* تغير فى تفضيلات المستهلك.
* تغير فى الخامات والموردين.
* تغير فى طبيعة الأسواق.
* تغير فى الموارد المالية للشركة.

وكذلك ينص القانون الإنجليزى على أن الفيصل فى الإحتياج إلى العمال من عدمه لا يرجع إلى حجم العمل أو كمية وحجم الإنتاج وإنما لتغير الظروف اللازمة لوجود العمل.

أى أن إنهاء خدمة العامل قانوناً تعتمد على تغيير حقيقى فى الظروف والمتطلبات اللازمة للعمل ولا تعتمد على تغيير فى حجم العمل وكمية العمل والإنتاج.

التسريح المؤقت والقانون الإنجليزى:

يسمح القانون الإنجليزى بالتسريح المؤقت، ويظهر ذلك فى ظل شرطين:

١- أن يكون هناك نص صريح وواضح (دون أى أختلاط أو غموض) بوقف دفع الأجر أو بتوقف العمل الذى يقوم به الفرد.

٢- يجب أن تخلو العقود من أى نص بدفع أى نوع من الأجور خلال فترة التسريح المؤقت كما يجب الإمتناع فعلاً عن أى مدفوعات خلال هذه الفترة.

ويعتبر التسريح المؤقت قانونياً إذا تم بأحد الطريقتين:

١- التسريح المؤقت لفترة ٤ أسابيع متتالية دون إنقطاع. أو

٢- التسريح لفترة ٦ أسابيع فى مدة ١٣ أسبوع (وهنا لا تزيد الفترات المتتالية عن ٣ أسابيع فى كل مرة).

التعامل مع النقابات العمالية(٤):

ينص القانون الإنجليزى على إشراك النقابات العمالية فى عملية تخفيض العمالة كما يلى:

١- يمكن للنقابات المعترف بها قانوناً (والتى تمثل العاملين فى المنظمة) أن تتعامل مع المنظمة فيما يخص التخلص (الإستغناء) الجماعى (أى التخلص من عدد من العمال).

٢- يجب إبلاغ النقابة والأخذ بمشورتها قبل القيام بالتخلص من العمال.

٣- يفضل أن تقوم المنظمة طواعية وبحسن نية قبل المواعيد المقررة قانوناً بذلك.

٤- يجب أن يتم إبلاغ النقابة بمدة ٣٠ يوماً قبل الإستغناء عن أول عامل

(وذلك بين ١٠ عمال، و٩٩ عامل) وإذا كان عدد العمال ١٠٠ أو أكثر فلابد من إبلاغ النقابة بمدة ١٠٠ يوم قبل الإستغناء.

٥- يجب أن يتم الإبلاغ رسمياً وكتابة وأن يتضمن معلومات عن الآتى:

- السبب فى الإستغناء عن العمال.
- عدد العمال المتوقع الإستغناء عنهم وتفصيل أنواعهم.
- طريقة الإستغناء المقترحة.
- أساليب إختيار العمال المستغنى عنهم.
- توقيتات الإستغناء عن العاملين.

٦- يفضل أن يعقب ذلك مقابلات مع النقابة بغرض التشاور.

٢- القانون البولندى[٥]:

يتشابه القانون البولندى مع القانون الإنجليزى فى الكثير من النواحى ولكن أهم ما يميزه هو:

١- ضرورة إنذار العامل الذى سيتم الإستغناء عنه وإبلاغ النقابة.

٢- التشاور مع النقابات العمالية بشأن العمال المستغنى عنهم.

٣- تقديم المشورة النفسية للتقليل من الآثار النفسية المترتبة على الإستغناء ومعاونتهم على إنتقاء الأعمال البديلة.

٤- تجميع بيانات حول العمالة الزائدة وتحليلها ومحاولة إيجاد فرص عمل جديدة للمستغنى عنهم.

٥- مساعدة العمال المستغنى عنهم على الإلتحاق بعمل آخر.

٦- تقديم إعانة بطالة للعاملين الذين ما زالوا فى إنتظار إيجاد وظيفة.

وقد أثبتت التجربة البولندية فى تخفيض العمالة نجاحها إلى حد كبير.

ملحق
هل يمكنك طلب المساعدة من النقابة العمالية فى تخفيض العمالة؟



حدد هل يمكنك طلب المساعدة من النقابات العمالية فى تخفيض العمالة[٧] ؟

قد تكون إجابتك السريعة هى «لا» وذلك لأنك ترى كما يرى العديد من المديرين أن النقابات العمالية عقبة أساسية أمام الإصلاحات التى تقوم بها فى منظمتك وخاصة حين يتعلق الأمر بتخفيض العمالة.

ولذلك عند تفكيرك فى تخفيض العمالة تسعى لإبعاد النقابات العمالية حتى تضمن تنفيذ الخطة بهدوء.

ولكن ماذا يحدث لو باءت جهودك - فى إبقاء الخطط سرية - بالفشل وتسربت أنباء عن خطة التخفيض للنقابات العمالية ؟

فى هذه الحالة ستحارب جبهتان:

- النقابات العمالية من ناحية.
- وعمال المنظمة من ناحية أخرى.

والسؤال الآن...

هل يمكنك تحويل هذا الموقف العدائى للنقابات العمالية إلى موقف مساند؟

نعم يمكنك ذلك إذا أشركت النقابات العمالية معك فى وضع خطط التخفيض وتنفيذها وخاصة عند الإستغناء عن عدد كبير من العاملين.

تذكر،،،

١ - أن تفهم منظمتك كتلك لدور النقابات العمالية فى التفاوض والتشاور هو البداية لإنجاح التفاوض.

٢ - أن النقابة لا تستطيع القيام بدور إيجابى فى عملية التخفيض بدون توفر المعلومات.

٣ - أن التقارير المكتوبة تحميك فى حالة التقاضى.

٤ - أن أفضل الأوقات لمناقشة خطط التخفيض هو الوقت الذى لا تكون فيه المنظمة بحاجة ملحة للتخفيض فذلك يتيح لك الفرصة للتعرف على أراء النقابات العمالية وما الذى يمكنهم تقديمة فى حالة التخفيض.

٥ - فى هذه الحالة إبدأ بشكل غير رسمى ثم ضع المفاوضات فى إطار رسمى.

التشاور مع النقابات العمالية:

عند قيامك بالتشاور العمالية اجعلها جزءاً لايتجزأ من خطتك لتخفيض العمالة. وأظهر النية للأخذ فى الإعتبار إقتراحات النقابات العمالية وكذلك غير بعض الخطط بناءاً على أراء النقابات ولا تتردد فى إمداد النقابات العمالية بالمعلومات الآتية:

١ - أسباب التفكير فى تخفيض العمالة.

٢ - إعداد ووصف من تنوى المنظمة الإستغناء عنهم (دون ذكر أسمائهم).

٣ - المعايير المستخدمه لإختيار المستغنى عنهم.

٤ - أسلوب التخفيض المستخدم.

٥ - كيف ومتى سيتم الإستغناء؟

٦ - كيف يتم حساب التعويضات؟

تشاور مع النقابات العمالية فى:

١ - البحث عن وسائل لتجنب تخفيض العمالة فى المستقبل.

٢ - تقليل عدد المستغنى عنهم.

٣ - تقليل آثار الإستغناء.

ماهى الخدمات التى يمكن أن تقدمها لك النقابات العمالية ؟

يمكن للنقابة أن تساعد المنظمة عن طريق الآتى:

١ - إيضاح أسباب الإستغناء للعاملين.

٢ - شرح للتعويضات التى ستدفعها المنظمة للمستغنى عنهم وكيف يتم حسابها.

٣ - إظهار الخيارات المختلفة لإستثمار التعويضات المالية.

٤ - الإعلان عن وظائف بديلة أو خطط إعادة التدريب.

٥ - تقديم المعلومات عن كيفية إعداد السير الذاتية وإجراء المقابلات الشخصية.

تذكر،،، أن تفهمك لدور النقابات العمالية هو البداية لإنجاح خططك.

الخلاصـة

تـتضـمن أسـباب تخفيض العمـالة وفـقاً للقـانون المصـرى الاسـباب التالية[٦]:

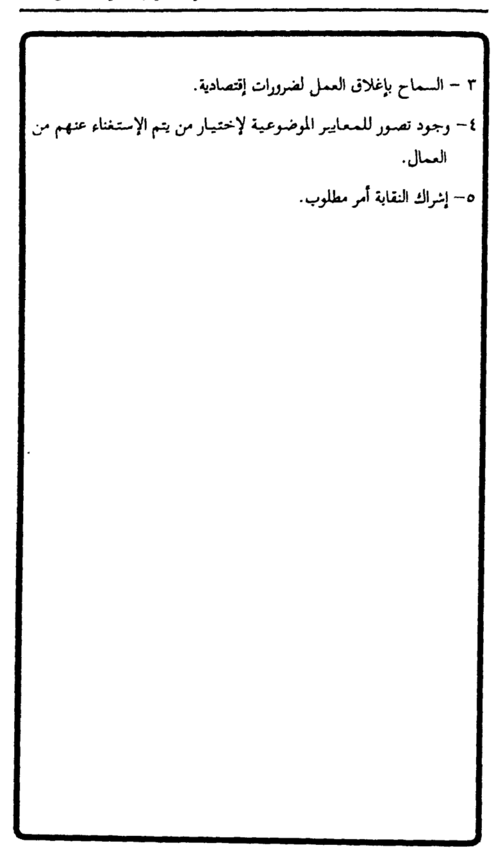
- فقدان الجنسية المصرية.
- بلوغ سن ٦٠ .
- فقدان اللياقة الصحية.
- صدور أحكام جنائية أو حدوث جريمة مخلة بالشرف.
- إنهاء العمل العرضى أو المؤقت أو الموسمى.
- الإستقالة الصريحة أو الضمنية.
- الإحالة للمعاش قبل إنتهاء الخدمة (بسبب الإستقالة أو الرغـبة فى إنشاء مشروع رأسمالى أو الإحالة للإستيداع).
- الفصل من الخدمة ويتم بعد عـقد لجـنة ثلاثية من رب العـمل وعضـو نقابى وممثل لوزير العمل.

*** أهم مزايا القانون المصرى الجديد:**

يتضمن القانون المصرى الجديد بعض المزايا أهمها ما يلى:

١ - إخطار الطرف الآخر بإنهاء عقد العمل قبل إنهاؤه.

٢ - عدم جواز إنهاء العقد بسبب الإشتراك فى النشاط النقابى، أو ممارسة صفة ممثل العمال، أو تقديم شكوى، أو إقامة دعوى ضد صاحب العمل، أو اللون والجنس والحالة الإجتماعية، أو إستخدام العامل لحقة فى الأجازات.



٣ - السماح بإغلاق العمل لضرورات إقتصادية.

٤- وجود تصور للمعايير الموضوعية لإختيار من يتم الإستغناء عنهم من العمال.

٥- إشراك النقابة أمر مطلوب.

حالة (١٠)
شركة رفـــيق فايـــز

يملك السيد/ حسن حسونة شركة رفيق فايز للاستيراد والتصدير، ويمكن اعتبار السيد/ حسن ديكتاتوراً فى إدارته للعمل وفى قراراته التى يتخذها.

ولقد قرر السيد/ حسن مؤخراً الاستغناء عن ثلاثين من العاملين فى الشركة، دون استشارة مدير الموارد البشرية ومدير الشئون القانونية.

فوجئ السيد/ حسن بحكم قضائى بعودة العاملين للشركة، بل وبضرورة دفع تعويضات سخية عما لحق بهم من أضرار معنوية بسبب قرار الفصل.

رفض السيد/ حسن دفع التعويضات المالية للعاملين، بل ورفض إعادتهم للعمل.

أسئلة:

١- هل تؤيد قرارات السيد / حسن.

٢- ما الذى يجب عمله فى هذه الحالة.

حالة (١١)

الهوية الجديدة لنقابة العمال

فى اجتماع نقابة العمال بالشركة، دار الحديث حول قانون العمل الجديد، وبعد دراسة هذا القانون، بدأ الحاضرون يستوعبون بنود ونصوص القانون الجديد.

ولقد سمعت أنت المقتطفات التالية من أحاديث الحاضرين :

- «إن القانون يجيز الاستغناء عن العاملين لضرورات اقتصادية».
- « ولكن على الشركة أن تخبر النقابة بذلك».
- «لابد أن تتدرب على الاتفاقيات الجماعية».
- «الحمد لله ... فعلى الشركة أن تتشاور مع النقابة».
- «الأقدمية والاعباء العائلية والمهارات هى المعيار للاستغناء».

أسئلة:

١- ما هو تعقيبك على كل واحدة من المقتطفات السابقة.

٢- هل يعنى ذلك تغيير فى هوية النقابة المصرية؟ وكيف ذلك؟

مراجع الفصل السادس

(١) القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، بإصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة.

(٢) النص الكامل لمشروع قانون العمل، (مارس ١٩٩٥)، كتاب العمل العدد ٣١١.

(3) Knowdell R., Branstead, E., and Moravec, M. (1996), **From Downsizing to Recovery: Strategic Transition Options for Organizations and Individuals**, California, Davis-Black publishing.

(4) Ettore, B., (1993), "Union membership and influence are a shadow are dylng - Do Americals Labor Organizations. **Management Review**, August pp. 10 - 15.

(٥) أحمد حسن البرعي (١٩٩٦)، الخصخصة ومشكلة العمالة الزائدة (خطة قومية للعلاج)، كتاب الاهرام الاقتصادى العدد ١٠٢.

(٦) القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، مرجع سبق ذكره.

(٧) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، تقليص حجم العمالة، برنامج تدريبى لمجموعة شركات قطاع الأعمال العام، ماهر والصحن للاستشارات.

Fowler, Alan, (1993), **Redundancy**, London: Institte of Personnel Management.

الفصل السابع

تأثير تخفيض العمالة على الهيكل التنظيمى

الفصل السابع

تأثير تخفيض العمالة على الهيكل التنظيمى

مقدمة

تؤدى عمليات تخفيض القوى العاملة إلى إحداث تأثيرات على جميع النواحى والأنشطة التى تمارسها المنظمة، ويمتد هذا التأثير إلى الهيكل التنظيمى نفسه، فمما لا شك فيه أن تخفيض القوى العاملة، وما يحدثه من تأثير فى تركيبة العمالة، وما يحدثه من إلغاء لبعض الوحدات التنظيمية، يؤثر بالضرورة على تغيير شكل الهيكل التنظيمى نتيجة لتغيير عبء العمل، ونوعيته، والمهارات اللازمة لأدائه.

ويناقش هذا الفصل الآثار التى يمكن أن تحدثها عملية تخفيض القوى العاملة على شكل الهيكل التنظيمى وعلى الإدارات التى يضمها ذلك الهيكل التنظيمى، وبصفة عامة يمكن تقسم الإثار الناجمة عن تخفيض القوى العاملة على الهيكل التنظيمى إلى آثار قصيرة الأجل، وآثار طويلة الأجل، وبعد إستعراض هذه الآثار يمكننا تحديد الآثار السلبية التى تتركها عمليات تخفيض القوى العاملة على كل من الهيكل التنظيمى، والإدارات والأقسام المختلفة. وأخيراً يتناول الفصل وصفه العلاج عيوب تقليل العماله، ووصفه أخرى لكيفية تقييم الهيكل التنظيمى.

وعلى هذا يتناول الفصل الآثار التاليه لتحقيق العماله على الهيكل التنظيمى:

أولاً: الآثار قصيرة الأجل.

ثانياً: الآثار طويله الأجل.

ثالثاً: الآثار السلبيه لتحقيق العماله وعلاجها.

رابعاً: أثر تخفيض العماله على الايرادات والأقسام.

أولاً: الآثار قصيرة الأحل[1]:

تؤثر عمليات تخفيض القوى العاملة على العاملين بإختلاف مواقعهم، سواء كانوا رؤساء، أو مرؤوسين حيث تسرى عدوى القلق والخوف من المستقبل بين العاملين بوجه عام. ويمكن حصر هذه الآثار قصيرة الأجل فى النقاط التالية:

١ – شعور القادة والمديرين بالتهديد، وذلك بسبب تغير ثقافة المنظمة، فإذا كانت ثقافة المنظمة تشير إلى أن النمو يعنى التقدم والنجاح، فإن تغير هذه الثقافة إلى العكس «التقليص» يشير إلى الفشل أو عدم الكفاءة، مما يثير شعور هؤلاء المديرين بأنهم سيفقدون وظائفهم.

٢ – إنخفاض عدد المرؤوسين يشير إلى إنخفاض أو تقليص ما يتمتع به المديرين من قوة سياسية أو سلطة، لأن المفاهيم السائدة قبل التخفيض كانت تشير إلى أن زيادة عدد المرؤسين هو تعبير عن القوة السياسية أو السلطة التى يتمتع بها المدير.

٣ – يعانى المديرين الذين لم يتم تسريحهم من القلق والتوتر، والشعور بعدم الأمان، فرؤيتهم لزملائهم الذين يتم تسريحهم، يزيد من إحساسهم من فقد وظائفهم، أو تقليل رواتبهم، أو تنزيلهم وظيفياً، أو على الأقل مضاعفة عبء العمل لكل منهم.

٤ – زيادة درجة المركزية حيث تتركز السلطات التى كانت مفوضة للغير، فى يد الإدارة العليا.

٥ – إنخفاض الرقابة نتيجة لتمركز القرارات فى يد الإدارة العليا يؤدى إلى الإستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة.

ثانياً: الآثار طويلة الأجل[٢]:

يمكننا أن نقول أنه توجد مرحلة عبور بين الآثار قصيرة الأجل والآثار طويلة الأجل، وأن هذه المرحلة تتضمن ثلاثة متغيرات وظيفية تؤثر على قوة وسرعة التحول من الآثار قصيرة الأجل إلى الآثار طويلة الأجل، وهذه الآثار هي:

١ - مدى صرامة الإستراتيجية المتبعة في تخفيض حجم العمالة.

٢ - أسلوب التنفيذ.

ونعرض فيما يلي لكل من هذه المتغيرات موضحين الآثار طويلة الأجل المتعلقة بكل منها:

١ - مدى صرامة الاستراتيجية المتبعة في تخفيض العمالة.

تتعدد طرق أو إستراتيجيات تخفيض العمالة، ولكن أهمها:

أ- الفقدان الطبيعي مع عدم توظيف أفراد جدد.

ب- إعادة توزيع القوى العاملة إختيارياً.

جـ- إعادة توزيع القوى العاملة إجبارياً.

د- التسريح بدون تقديم خدمات ما بعد التسريح.

هـ- التسريح مع تقديم خدمات ما بعد التسريح.

وكما هو موضح فإن هذه الطرق أو الإستراتيجيات تتدرج في درجة القسوة أو الصرامة في التطبيق من الأقل إلى الأشد صرامة، وكل أسلوب أو إستراتيجية له آثاره على الأجل الطويل.

ومن أهم الآثار المترتبة على ذلك ما يلي:

١- تؤدي الإستراتيجية الأقل صرامة (الفقدان الطبيعي) إلى فرض رقابة عالية على الموظفين المستبقين.

٢- تؤدى الإستراتيجية الأكثر صرامة (التسريح بدون مساعدات) إلى فرض رقابة أقل على الموظفين المستبقين.

٣- إذا كانت إستراتيجية الفقد الطبيعي تؤدى إلى خفض أقل فى التكاليف فى الأجل القصير، فإن إستراتيجية التسريح بدون تعويضات تؤدى إلى خفض أكبر للتكاليف فى الأجل الطويل.

٤- كلما كان التسريح بدون تعويضات كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بعدم الأمان بالنسبة لمستقبلهم الوظيفى.

٢- أسلوب التنفيذ:

تتحدد أساليب التنفيذ إستناداً إلى الإستراتيجة التى سيتم تطبيقها، ومن أهم الآثار المترتبة على أسلوب التنفيذ ما يلى:

١- إذا تم الإستغناء عن العمالة طبقاً لمعيار الأقدمية، (الأقدم يخرج أولاً) فإن العاملين سيشعرون بعدم العدالة وتوفر فرصة التدخل الشخصى فى هذا الأمر.

٢- إن ضعف الرقابة يمكن أن يُشعر المستويات الدنيا بأنهم أكثر تهديداً، وانهم أقل أماناً من غيرهم من العاملين فى المستويات الأعلى

ثالثاً: الآثار السلبية لتخفيض العمالة وكيف يمكن علاجها[٣]؟

تؤدى عمليات تخفيض العمالة إلى مجموعة من الآثار التى تنعكس سلبياً على أداء المنظمة وأداء الأفراد، وعلى المناخ التنظيمى بوجه عام، ويطلق على هذه الآثار «**دستة الآثار السلبية** Dirty Doze»، ويمكن تلخيص هذه الآثار فيما يلى:

١- **زيادة المركزية**: تؤدى زيادة درجة المركزية إلى سحب البساط من تحت أقدام الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا تدريجياً.

٢- **قصر النظر**: حيث تتجاهل الإدارة الآثار طويلة الأجل وتركز علي الآثار قصيرة الأجل.

٣- **فقدان روح الإبتكار**: حيث يتجنب العاملين المحاولات الخلاقة التى قد تبوء بالفشل، ويؤدون عملهم بالقدر الذى يجنبهم المسئولية فقط..

٤- **مقاومة التغيير**: حيث يظهر التحفظ والجمود والخوف من كل جديد لأن كل جديد يحمل تهديداً بفقدان العمل.

٥- **إنخفاض الروح المعنوية**: تظهر الصراعات والمؤامرات فى المنظمة وبالتالى تنخفض الروح المعنوية.

٦- **ظهور أصحاب المصالح الخاصة**: يتحد أصحاب المصالح الخاصة ويمثلون جماعة من جماعات الضغط ويصبح المناخ مشحوناً بالتوتر..

٧- **التخلص من المعارضين**: قد تستخدم الإدارة تخفيض العمالة كوسيلة للتخلص من المعارضين.

٨- **فقدان الثقة**: يفقد الرؤساء الثقة فى المرؤوسين ويسرى إنعدام الثقة في سائر المنظمة.

٩ - **الصراع**: تؤدى قلة الموارد إلي إزدياد التنافس على ماتبقى من موارد (مالية وبشرية)

١٠ - **صعوبة الإتصال**: المعلومات الحسنة فقط تصل للإدارة العليا، ولا توجد مشاركة فى المعلومات.

١١ - **إنعدام روح الفريق**: حيث تظهر الفردية والإنعزالية فى المنظمة وتختفى روح الفريق.

١٢ - **عدم وجود قيادة واعية**: يتقلص دور القادة لعدم وضوح الأولويات وظهور العقليات الجامدة.

كيفية القضاء على الآثار السلبية لتخفيض العمالة «دستة عيوب»:

يمكن للمنظمة أن تقضى على الآثار السلبية لتخفيض العمالة من خلال اتباع الأساليب التالية:

١- زيادة الإتصال والمشاركة في صنع القرار.

٢- التحليل المنظم للمهام والأفراد أولاً بأول.

٣- التعاون مع منظمات أخري لحل مشكلة التقليص.

٤- التشجيع علي خلق روح الفريق عن طريق تقديم حوافز ومكافآت للفرق الناجحة.

٥- التطبيق التدريجي لخطة التخفيض.

٦- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد علي الجودة.

٧- جعل عملية الخروج إختيارية بقدر الإمكان.

٨- الاهتمام بنظم الأجور والحوافز.

رابعاً: تأثير تخفيض العمالة على الإدارات والأقسام[٤]:

تعتبر القوى البشرية عصب أى منظمة، لذا فإن أى قرار يمس تخفيض القوى البشرية، لا بد وأن ينعكس أثره على جميع إدارات واقسام المنظمة وفى الجزء التالى نعرض لتأثير تخفيض العمالة على الإدارات التالية:

١ - إدارة التسويق.

٢ - إدارة الإنتاج.

٣ - إدارة الموارد البشرية.

٤ - الإدارة المالية.

١ - التأثير على إدارة التسويق:

تتأثر إدارة التسويق بتخفيض حجم العمالة تأثراً مباشراً، ويجب على المنظمة أن تهتم بدراسة هذا التأثير من جميع جوانبه خاصة ما يتعلق بالمستهلك، والسوق، المركز التنافسى للمنظمة.

ومن أهم الجوانب التى ينبغى دراستها ما يلى:

أ- مدى تأثر خدمة المستهلك بتقليص العمالة ؟

ب- إمكانية تغيير تركيب الأسواق التى تعمل فيها المنظمة بسبب تخفيض العمالة ؟

مثلاً: إذا قامت شركة للملابس الجاهزة بإغلاق مصنع ملابس الأطفال والإستغناء عن كل العاملين فيه فقد يتغير التركيب السوقي لمنتجات المنظمة.

جـ- إمكانية تغيير سعر المنتج نتيجة لتخفيض العمالة، (نتيجة لتخفيض التكاليف)

د- مدى إرتباط بعض عملاء المنظمة ببعض العاملين فيها فإذا تم الإستغناء عنهم فقدت المنظمة عملاءها.

هـ- مدى وجود بعض المعلومات الهامة عن الخطط التسويقية المستقبلية والتي لا تود المنظمة في أن تسربها عن طريق المستغني عنهم.

و - مدى تأثر مبيعات المنظمة بتقليص العمالة ؟ (نظراً لخفض عدد رجال البيع مثلاً).

٢- التأثير على إدارة الإنتاج:

أ - إحتمالات تغيير التصميم الداخلي نتيجة لتخفيض العمالة.

ب - إمكانية دمج بعض الوحدات الإنتاجية.

تؤثر خطط تخفيض العمالة تأثيراً مباشراً على إدارة الإنتاج، ومن أهم أشكال هذا التأثير.

جـ- مدى تأثر جودة المنتج بتخفيض العمالة.

د - مدى إحتياج المنظمة إلي بيع بعض الوحدات الإنتاجية لتمويل تخفيض العمالة ؟

هـ - إحتمالات إغلاق خطوط إنتاجية معينة.

و - مدى تغير إحتياجات المنظمة من المواد الخام نتيجة لتقليص العمالة.

٣ - التأثير على إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هى المسئولة عن تنفيذ خطط تخفيض العمالة لذا فإنها تتأثر مباشرة بهذا التخفيض، خاصة ما يتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم مظاهر هذا التأثير ما يلى:

أ - تغير التركيب العمرى للعاملين بالمنظمة ؟

مثلاً: إذا قامت المنظمة بالإستغناء عن آخر من تم تعيينهم سيؤدى ذلك إلى إختلال الهيكل العمرى فى المنظمة.

ب- تغير مستوى المهارات والكفاءات فى المنظمة ؟

فى المثال السابق قد تجد المنظمة أن كل المهارات والكفاءات الموجودة لديها لا تواكب التغيرات التكنولوچية الحديثة.

ظهور الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات الإختيار والتعيين ؟

مثلاً: إختيار بعض العاملين الجدد ذوى المهارات المتعددة للقيام بوظائفهم ووظائف من تم الإستغناء عنهم.

جـ- الحاجة إلى إعادة هيكلة الأجور بحيث تعكس مرونة العاملين ؟

د- ظهور الحاجة إلى إعادة تحليل الوظائف لإدماج بعضها مثلاً ؟

هـ- تغيير اللوائح الداخلية الخاصة بالمعاش المبكر لتشجيع العاملين علي طلبة ؟

و- هل تتغير لوائح المنظمة بما يسمح بالعمل لنصف الوقت أو المشاركة في الوظائف ؟

ز- إمكانية التوسع في إستخدام العمالة المؤقتة أو الموسمية لزيادة المرونة ؟

ح- مدى تأثر رضا العاملين وروحهم المعنوية بتقليص العمالة ؟

٤ - التأثير على الإدارة المالية:

تؤثر سياسات تخفيض العمالة على الإدارة المالية فى جميع أقسامها كما يلى:

أ - تتأثر التكاليف الثابتة بتخفيض العمالة، أو بإغلاق مصنع أو بيعه.

ب - تتأثر التكاليف المباشرة (الأجور) بتخفيض العمالة.

جـ - يتأثر توزيع الأرباح بتخفيض العمالة.

د - تدبير خطط تمويل إستراتيجيات تخفيض العمالة.

ويجب أن تنتبه إلى أن هذه التأثيرات ليست شاملة، فقد تؤثر عملية تخفيض العماله على منظمة بطريقة، بينما لا تؤثر منظمات أخرى بنفس الطريقة، وفيما يلى نعرض لخطتين هامتين بصدد علاقة تقليل حجم العماله بالهيكل التنظيمى للمنظمة. وتعرض الخطة الأولى إلى وصفه لعلاج عيوب تقليل حجم العماله، وهى تمثل وصفه شامله يمكن أن يستخدمها المدير لكى يستطيع السيطرة على مشاكل تقليل حجم العمالة. أما الخطة الثانية فهى تتناول وصفه لكيفية تقييم هيكل التنظيم بالمنظمة، وأثره على تقليل العمالة.

وصفـــة
شاملة لعلاج عيوب تقليل العمالة

إليك عزيزي المدير هذه الروشتة لعلاج عيوب تخفيض العمالة:

١- أعلم إن إستراتيجية تخفيض العمالة هى إستراتيجية طويلة المدى وطريقة للحياة وليست برنامجاً يطبق ثم يوضع على الرف.

٢- تعامل مع العاملين كأصول للشركة لا التزامات عليها.

٣- خطط لإستثمار أفكارهم.

٤- اعتبر تخفيض العمالة فرصة للتحسين.

٥- خطط لتخفيض العمالة قبل الحاجة إليه.

٦- حدد مهمة المنظمة في الفترة القادمة وكذلك هيكلها.

٧- حدد أهداف ومواعيد نهائية محددة للتخفيض حتى تظهر أن تخفيض العمالة هو فرصة للتحسين.

٨- أشرك العاملين معك في تحديد المطلوب تغييرة عن طريق تخفيض العمالة وفى تنفيذ هذه التغييرات بدلاً من إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل.

٩- أجعل كل العاملين فى المنظمة يشعرون بمسئوليتهم عن تخفيض العمالة.

١٠- أشرك معك الموردين والعملاء فى تخطيط تخفيض العمالة وإقتراح بعض التحسينات.

١١- تأكد من وجود قادة معروفين لكل العاملين وقادرين على الإتصال بهم.

١٢- حدد رؤية واضحة للمنظمة بعد التخفيض.

١٣ - إستخدم الروح العالية لدي القادة لإثارة حماس العاملين.

١٤ - تأكد من معرفة كل العاملين بأسباب وأهداف التصغير والإستراتيجيات المتبعة والتكلفة والوقت المحدد.

١٥ - أكثر من الإتصال كلما توغلت في تخفيض العمالة حتى يتم تقديم المعلومات بشكل دائم إلى كل العاملين فلا تظهر الإشاعات.

١٦ - شجع علي المعلومات المرتدة من كل العاملين.

١٧ - شجع ودعم الباقين فى المنظمة والذين تم الإستغناء عنهم.

١٨ - قدم كل ما هو مطلوب للمستغني عنهم (مالياً ونفسياً وتدريبياً).

١٩ - قدم التدريب والتأهيل اللازمين للباقين فى المنظمة.

٢٠ - دعم دور إدارة الموارد البشرية وإشركها فى عملية التخفيض قبل وأثناء وبعد.

٢١ - قيم المهارات والخبرات كل الموارد البشرية حتى تحدد إحتياجاتها للتدريب.

٢٢ - طبق العديد من إستراتيجيات تقليل حجم العمالة.

٢٣ - أدخل تغيرات حضارية فى المنظمة بحيث يمكن تقبل التغير الناتج عن التصغير.

٢٤ - تأكد من عدالة معايير الإستغناء.

٢٥ - شجع على تطوير العاملين في المنظمة.

٢٦ - غير نظام تقييم الأداء ونظام الحوافز ليتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة.

تذكر،،،

أن نجاح خطتك يتوقف على قوة الأسس التى تبنى عليها.

وصفـــة
لتقييم الموقف التنظيمى (٥)

بعد إستعراصنا للتأثيرات قصيرة وطويلة الأجل لخطط تخفيض العمالة على هيكل المنظمة، وبعد إستعراضنا للآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ عن عملية التخفيض وكيف يمكن القضاء عليها، ينبغي أن نقوم بمراجعة الموقف بالمنظمة لكي نحدد الكثير قبل إجراء عملية التخفيض، ومن أهم الأمور التى ينبغى مراجعتها ما يلى:

راجع الهيكل التنظيمى للشركة:

١- مراجعة كل عناصر الهيكل التنظيمى للمنظمة لتعرف شكل التنظيم (هل هو تنظيم تقليدى أم تنظيم مسطح).

٢- مراجعة عدد المستويات الإدارية وعدد المديرين ونطاق الإشراف.

٣- تحديد وصفاً دقيقاً لكل الوظائف فى المنظمة وكذلك الأدوار والمسئوليات المطلوبة لكل وظيفة.

٤- تحديد الوظائف الخالية والوظائف المزدحمة.

٥- تحديد طبيعة كل وظيفة (هل هى روتينية بسيطة أم غير روتينية ومعقدة).

٦- تحديد درجة الإعتمادية بين الوظائف (هل يمكن الإستغناء عن وظيفة ما دون التأثير على الوظائف الأخري؟).

٧- تحديد عدد العاملين فى كل وظيفة.

٨- تحديد عدد الأقسام وطبيعة الوظائف فى كل منها.

٩- تحديد عدد العاملين فى كل قسم.

١٠- تحديد درجة الإعتمادية بين الأقسام المختلفة.

١١- تحديد عدد الإدارات والأقسام التي تتبع كل منها.

١٢- تحديد عدد العاملين في كل إدارة

١٣- تحديد درجة الإعتمادية بين الإدارات المختلفة.

١٤- تحديد عدد العاملين الدائمين والمؤقتين والموسميين والعمالة الحرة.

١٥- تحديد درجة القرب الجغرافي (هل يمكن دمج مصنعين في مصنع واحد).

وبعد تقييم الموقف يمكننا أن نتصور ماذا سيحدث للشركة عندما نطبق خطط التخفيض، والأسئلة التالية تمثلاً تصوراً لما ينبغي التفكير فيه بعد مراجعة الموقف.

١- هل يختل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالاستغناء عن بعض العاملين؟

مثلاً: إذا كان هناك خطة للإستغناء عن عدد كبير من المديرين قد يؤدي تنفيذ الخطة إلى تلاشي طبقة الإدارة الوسطى مما يخل بالهيكل التنظيمي للشركة.

٢- هل ستحتاج إلى إجراء بعض التغييرات في المقررات الوظيفية، وهل ستكون هناك حاجة لإلغاء بعض الوظائف أو دمجها مع وظائف أخري أو تكبيرها أو تصغيرها ؟

مثلاً: هل نلغي وظيفة محاسب إداري وندمجها مع محاسب التكاليف ؟

٣- إذا ما حدثت تغييرات في الوظائف هل سيخل ذلك بكيان الأقسام ؟

مثلاً: إذا تم الإستغناء عن عدد كبير من موظفي قسم الأرشيف نظراً لإستخدام الحاسب الآلي فلن تكون هناك حاجة إلي قسم الأرشيف.

٤- إذا ما حدثت تغييرات في الأقسام هل سيخل ذلك بكيان الإدارات ؟

مثلاً: إذا حل قسم الحاسب الآلي مكان قسم الأرشيف هل سيتبع قسم الحاسب الآلي الإدارة المالية أم الشئون الإدارية ؟

إذا كانت الإجابة على أحد هذه الأسئلة بالإيجاب، فلابد وأن يجتمع مدير الموارد البشرية مع أخصائي التنظيم بالمنظمة، حتى يقوموا بإعادة بناء (تربيط) الهيكل التنظيمي في ظل التغيرات التي حدثت في مكوناته الأساسية، أي أننا نبدأ بمراجعة الهيكل التنظيمي وننتهي بتربيطه.

خلاصـــــة

يؤثر تخفيض العمالة على الهيكل التنظيمى والعمليات التنظيمية كالآتى:

١- تنخفض سلطة وهيبه المديرين بانخفاض حجم العمالة.

٢- تتـركـز السـلطة في ايدى الإدارة العليـا وذلك أخـذاً من سلطة من تم الاستغناء عنهم.

٣- تضطرب الرقابة في حجمها حسب مقتضيات الأمور.

٤- زيادة المركزية من خلال سحب سلطات من تم الاستغناء عنهم وتبقى هذه السلطة في يد الإدارة العليا.

٥- صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية ، واضطرابها.

٦- تفريغ بعض الوظائف من شاغليها، والغاء بعضها.

٧- إنخفاض عبء العاملين في الأقسام قد يتطلب دمجها في أقسام أخرى.

٨- إسناد مهام من ترك العمل الى من تبقى في العمل يتطلب إعادة تصميم الوظائف (وبالتبعية الأقسام والإيرادات).

٩- تغيير فى عدد الأقسام والإدارات، وفى هيكلها الداخلى.

١٠- تغيير في الوصف التنظيمى للأقسام والإدارات، وذلك من حيث المهام الموكل إليها.

١١- تغيير فى العلاقة بين الأقسام، وطبيعة التعاون بينها وشكل التكامل والاعتمادية بينها.

١٢- تغيير فى عدد المستويات التنظيمية (أقل بالطبع).

حالة (١٢)

مهلا أيها السادة ....

فإن تقليل العمالة سيهدم تنظيمنا

وافقت الشركة القابضة على مشرع تقليل حجم العماله الذى تقدم به رئيس الشركة. وفى أول اجتماع للبدء فى تخطيط برنامج تقليل العمالة بالمنظمة، دار الحديث التالى:

رئيس الشركة: مبروك عليكم موافقة الشركة القابضة.

مدير الانتاج: لقد كنت انتظر هذه الموافقة، فان خطوط الانتاج مكدسة بالعمالة الزائدة.

المدير المالى: إن هذا الأمر سيخفف أعباء مالية كثيرة عن المنظمة، من أهمها تخفيض ميزانية العماله.

مدير التسوق: أن ماكنا نحن نحققه من مبيعات وارباح، كانت العماله الزائدة تبلعه.

مدير الأفراد: مهلا أيها الساده .... فان تقليل العماله سيؤدى بجانب هذه المزايا إلى عيوب ومشاكل كثيرة .... فقد يؤدى هذا إلى هدم هيكل التنظيم الذى نعمل فى ظله، بل سنحتاج إلى اعادة تنظيم الوظائف، والمقررات الوظيفية، وقد نحتاج إلى دمج أقسام وإدارات ...... فهل أنتم مستعدون إلى ذلك؟

أسئلة

١- ما رأيك فيما قاله مدير الأفراد ؟

٢- كيف يمكن علاج العيوب المذكورة بواسطة مدير الأفراد.

حالة (١٣)

لا تتهـــــرب

إعتاد السيد/ راضى المرتضى مدير قسم التسويق فى شركة ادواتكو لصناعة الأدوات المنزلية الاعتذار عن عدم حضوره لاجتماعات لجنة «تنقلية العمالة»، والمسئوله عن وضع خطة تقليل حجم العمالة. وعذره المعلن انشغاله فى إعداد خطط التسويق، إما عذره الحقيقى والخفى عن الآخرين أنه تأكد من أن خطة تقليل حجم العمالة لن تستغنى عن أى من العاملين لديه.

ولكن بعد تنفيذ خطة تقليل حجم العمالة، انهالت الشكاوى من عملاء الشركة، وكان أغلبها بسبب وصول الطلبيات متأخرة عن مواعيدها. وبعد التحرى علم السيد/ راضى أن السبب هو تقليل عمال قسم التعبئة والتغليف، وعمال قسم المخازن، وعمال المناولة والتشهيل.

أسئلة

١- كيف أثر العمل فى التسويق بتقليل العمالة فى الأقسام الأخرى.

٢- كيف تحل هذه المسكلة.

٣- ما هى الدروس المستفادة من هذه المشكلة.

مراجع الفصل السابع

(1) Sutton, Robert I. & Thomas D'Aunno (1989). "Decreasing Organizational Size: Untangling the Effect of Money and People", **Academy of Management Review**, 14, 2, 144 - 212.

(2) Ibid.

(3) Cameron K. S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing". **Human Resources Management**, 33, 2, 189 - 211.

(٤) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبى لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، ماهر والصحن للاستشارات.

(٥) المرجع السابق ذكره.

الفصل الثامن

تحليل هيكل وحركة العمالة بالمنظمة



الفصل الثامن

تحليل هيكل وحركة العمالة بالمنظمة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على العاملين الموجودين بالمنظمة، قبل القيام بتنفيذ خطط تخفيض العمالة. ويكمن الغرض من وراء التعرف على العاملين (أى تحليل هيكل العمالة وحركتها) إلى إختيار نسب الوسائل والإستراتيجيات، التى يمكن إستخدامها عندما تقرر الشركة القيام بتخفيض العمالة. فالتعرف على العاملين الموجودين بالمنظمة يساعد فى تحديد أى الفئات يتم الإستغناء عنها أولاً، وأى الفئات لا يتم الإستغناء عنها إطلاقاً، وذلك بهدف المحافظة على التوازن التنظيمى للمنظمة والمحافظة على مستوى المهارات المتاحة بالمنظمة، حتى تستطيع الشركة أن تحقق أهدافها.

ولكى نحلل هيكل وحركة العمالة، فلابد أولاً من استعراض بعض الأدوات أو الوسائل التى تساعدنا فى التعرف على إعداد ونوعيات وخصائص العاملين، وأهم هذه الأدوات:

١- قائمة العمالة.

٢- قائمة تدفق العمالة.

٣- السلاسل الزمنية.

٤- مخزون المهارات.

٥- تحليل معدل ترك الخدمة.

أما التحليلات التى يمكن أن نجريها على هيكل العمالة فأهمها:

١- تحليل الهيكل العمرى للعاملين.

٢- تحليل الهيكل الجنسى للعاملين.

٣- التركيبة النفسية والصحية للعاملين.

٤- توزيع العاملين على الوظائف.

٥- معدل دوران العمل فى كل فئة وظيفية.

٦- التوازن الجغرافى فى توزيع العاملين.

٧- أقدميات العاملين.

٨- التركيب المهارى للعاملين.

وسوف نبدأ أولاً باستعراض الوسائل التى يمكن من خلالها التعرف على عدد العاملين وخصائصهم ثم نستعرض كيفية تحليل هيكل العمالة.

أولاً: وسائل التعرف على عدد العاملين وخصائصهم[١]

تهدف هذه الوسائل إلى عرض بيانات عامة عن العاملين وحركتهم داخل الاقسام والإدارات، واهمها ما يلى:

١- قائمة العمالة Manning Table

تتضمن قائمة العمالة معلومات هامة عن العاملين بالمنظمة، مثل الهيكل الوظيفى للمنظمة، وعدد العاملين فى كل وظيفة، وتوزيع العاملين على الوظائف المختلفة لأى عدد من العاملين فى كل وظيفة، مع تحليل لهذا العدد طبقاً للسن، والجنس و والمؤهل، والحالة الإجتماعية، وتاريخ الإلتحاق بالعمل، والأقدمية فى الوظيفة التى يشغلها، وغيرها من البيانات التى يمكن أن تكون مفيدة فى تحديد المعيار الذى سيتم إتباعه فى تخفيض العمالة.

ويوضح لنا الشكل رقم (٨-١) التالى مثالاً لما يمكن أن تضمه قائمة العمالة من بيانات مهمة فى عملية تقليل العمالة.

شكل (٨-١)

قائمـــة العمالـــة

الوظيفة	عدد العاملين	الجنس		مستوى التعليم				السـن				الحالة الاجتماعية		
		ذكر	أنثى	عالى	متوسط	أقل من المتوسط	بدون	أقل من ٣٠	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	٥٠-٦٠	أعزب	متزوج فقط	متزوج ويعول

٢- قائمة تدفق العمالة Personnel Flow Table

تستخدم قائمة تدفق العمالة فى التعرف على حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة، وذلك للحكم على مدى وجود توازن أو خلل فى توزيع العمالة على الإدارات والأقسام المختلفة، ولرصد حركة تنقلات العاملين من وإلى الإدارات والأقسام المختلفة، ولنأخذ مثالاً على كيفية الإستفادة من هذه القائمة.

لنفترض أن مدير أحد الإدارات بإحدى المنظمات الصناعية قام بمراجعة توصيف الوظائف الموجودة بإدارته، وبمراجعة عدد العاملين مع عدد الوظائف، تبين له أن هناك ثلاثة مهندسين يشغلون وظيفة مهندس صيانة ميكانيكية، وأن المطلوب فى هذه الوظيفة هو مهندس واحد فقط. وعليه فإن هذا المدير سوف يقوم بإجراء مسح لباقى الوظائف فى إدارته، فإذا لم تكن هناك وظائف تستوعب المهندسين الآخرين، فإنه سوف يسأل إدارة الموارد البشرية أن تبحث عن وظيفتين أخريتين لهذين المهندسين، وعليه فإنه سوف يسجل فى قائمة تدفق العمالة هذين المهندسين كحالتى نقل للخارج.

وشكل (٨-٢) التالى يوضح لنا مثالاً لقائمة تدفق العمالة.

شكل (٨-٢)

قائمة تدفق العمالة

إدارة : .... قسم : .... السنة : ....

الحركة / الوظيفة	نقل من إدارات وأقسام أخرى	نقل إلى إدارات وأقسام أخرى	ترقيـــة	إعارة أو ندب	الباقى	الاجمالى

٣- السلاسل الزمنية Time Series

تعكس السلاسل الزمنية التطور التاريخى لإعداد العاملين وفق توزيعهم على الإدارات والأقسام والمؤهلات والجنس، والسن وغيرها من البيانات التى تحتاجها المنظمة، ومن أشهر السلاسل الزمنية، سلاسل ماركوف Markov chain، والتى تقوم بتحليل حركة العمالة بين الإدارات وبعضها البعض، أو داخل نفس الإدارة، سواء كان هذا التحليل أفقياً (بالنقل) إو رأسياً (بالترقية)، أو إلى داخل المنظمة (بالتعيين)، أو إلى خارج المنظمة (ترك الخدمة)، وتفيد هذه السلاسل فى دراسة بيانات الماضى وإتجاهاتها، حتى يمكن التنبؤ بحركة العمالة فى المستقبل لعدة سنوات قادمة.

٤- مخزون المهارات Skills Inventory

يهدف مخزون المهارات إلى تحليل هيكل المهارات داخل المنظمة، حيث يقوم بتصنيف العاملين طبقاً لمهاراتهم، وصفاتهم المهنية، ويضع أصحاب المهارات الواحدة فى قائمة واحدة، ويفيد هذا المخزون فى تحديد أنواع المهارات المتاحة بالمنظمة والتى قد يتم الحاجة إليها فى وقت معين، مما يسهل من إستدعاء

أصحاب هذه المهارات، ويفيد مخزون المهارات أيضاً فى عمليات تخفيض العمالة فى التعرف على المهارات غير المطلوبة والتى يمكن الإستغناء عنها، وكذا المهارات الذى لا بد من الإحتفاظ بها حتى بعد تخفيض العمالة.

٥- تحليل معدل ترك الخدمة Turnover Analysis

يفيد احتساب معدل ترك الخدمة فى معرفة عدد العاملين الذين يتركون الخدمة، ونوعياتهم وتخصصاتهم، ويستفاد منه فى خطط تخطيط العمالة فى معرفة المعدل الطبيعى لترك الخدمة، دون اللجوء للتخفيض، ويمكن حساب معدل ترك الخدمة طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال العام}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال العام}} \times ١٠٠$$

ويفضل أن يكون لدى المنظمة بيانات تاريخية دقيقة عن معدلات ترك الخدمة، حتى يستفاد منها فى رسم خطط تخفيض العمالة.

ويمكن إعداد تحليل ترك الخدمة على مستوى الوظيفة، أو مستوى القسم أو الإدارة أو على مستوى المنظمة، وهى تشير إلى من يتركوا الخدمة لأسباب مختلفة مثل الترقية، والإستقالة، والنقل، والمرض، والوفاة، والنقل وغيرها من الأسباب.

ثانياً: تحليل حركة العمالة[٢]

ننتقل الآن إلى الجزء الثانى من هذا الفصل، وهو تحليل حركة العمالة، وقد سبق وأن استعرضنا فى مقدمة الفصل أهم التحليلات التى يمكن إعدادها، والتى تساعد على فهم تركيبة القوى العاملة، وبالتالى إعداد خطط تخفيض العمالة على أسس سليمة حتى يكتب لها النجاح.

١- تحليل الهيكل العمرى للعاملين

يشير الهيكل العمرى للعاملين بالمنظمة إلى توزيع العاملين على فئات العمر المختلفة، ويساعد تحليل الهيكل العمرى للعاملين بالمنظمة فى إتخاذ قرارات هامة فى خطة تخفيض العمالة، وقد يأخذ الهيكل العمرى للعاملين بالمنظمة أشكالاً متعددة أهمها ما يلى:

١- هيكل عمرى كبير السن.

٢- هيكل عمرى صغير جداً.

٣- هيكل عمرى متوسط.

٤- هيكل عمرى به إنبعاجات.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل شكل من الأشكال السابقة، مع بيان تأثيره على خطط تخفيض العمالة:

الهيكل العمرى كبير السن:

الهيكل العمرى كبير السن يعنى أن النسبة العظمى للعاملين داخل المنظمة يكون متوسط عمرها كبير نسبيا؛ ويتضح ذلك من الجدول التالى:

الفئة العمرية	نسبة العاملين فى الشركة
١٨ – ٢٥	١٠ ٪
٢٦ – ٣٥	٢٠ ٪
٣٦ – ٤٥	١٠ ٪
٤٦ – ٥٥	٢٥ ٪
٥٦ – ٦٠	٢٥ ٪
٦١ فأكثر	١٠ ٪

ويبين من الجدول السابق أن ٦٠٪ من العاملين فوق سن ٤٥ سنة، وأن ٣٥٪ منهم فوق سن ٥٦ سنة، وأن ١٠٪ فوق ٦١ سنة.

يساعد مثل هذا التحليل للهيكل العمرى فى إتخاذ قرار بتخفيض حجم العمالة، فقد تقرر المنظمة الإستغناء عن العاملين الأكبر سناً أو الأصغر سناً، وبالتالى يسهل عليها حصر العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم، ومن أهم طرق التخفيض التى يمكن إتباعها فى هذه الحالة مايلى:

* الإستغناء عمن تجاوز سن الستين.

* التعرية، أو الفقدان الطبيعى للعمالة (بسبب المعاش أو الإستقالة، أو المرض أو الوفاة) مع وقف التعيينات.

وإذا كان الفقدان الطبيعى للعمالة (أى التعرية) مع وقف التعيينات من أفضل طرق التخفيض، لأنه يتم بشكل طبيعى، ودون تدخل من الإدارة، ودون التأثير على الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذه الوسيلة لا تصلح عند الحاجة لتقليص العمالة بشكل سريع، كما أن تنفيذها يؤدى إلى زيادة عبء العمل مع الوقت، مما يجعل المنظمة فى حاجة إلى التدريب، والإستفادة من مخزون المهارات لديها. وربما يتطرق الأمر إلى إعادة النظر فى نظام الحوافز لتعويض العاملين عن تحمل عبء العمل الزائد.

الهيكل العمرى صغير السن:

يشير الهيكل العمرى صغير السن إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين بالمنظمة فى فئات السن الصغير، ويتضح ذلك من الجدول التالى:

الفئة العمرية	نسبة العاملين فى الشركة
١٨ – ٢٥	٢٥ ٪
٢٦ – ٣٥	٢٠ ٪
٣٦ – ٤٥	٢٠ ٪
٤٦ – ٥٥	١٥ ٪
٥٦ – ٦٠	١٥ ٪
٦١ فأكثر	٥ ٪

ويوضح الجدول أن نسبة ٦٥ ٪ من العاملين أقل من ٤٥ سنة، وأن ٢٥ ٪ منهم أقل من ٢٥ سنة.

ومن أهم طرق التخفيض التى يمكن إتباعها فى هذه الحالة: الإستغناء عن العمال الأصغر سناً، دون التأثير على الهيكل العمرى فى المنظمة. ويتم الإهتمام هنا بجانب التعويضات المالية، بتدريبهم عن كيفية البحث عن ظروف عمل أخرى، والتدريب المهنى، والإتصال بمنظمات أخرى تقبلهم، ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلى:

١– عدم القدرة على تجديد دم المنظمة.

٢– حرمان المنظمة من قدرات شخصية كالمبادأة والإبتكار فى السن الصغير.

ولكن يمكن التغلب على هذه العيوب عن طريق الإحتفاظ بهؤلاء العاملين الذين يتصفون بالإبتكار والمبادأة وتدريب العاملين على أحدث فنون العمل وتقنياته.

الهيكل العمرى المتوسط:

يشير الهيكل العمرى المتوسط إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين فى متوسط العمر، مع وجود نسبة صغيرة سواء فى السن الكبير أو السن الصغير، مما

يسهل من التخلص من زوائد التوزيع الطبيعى، ويوضح الجدول التالى مثالاً لتوزيع العمالة فى شركة هيكلها العمرى متوسط.

الفئة العمرية	نسبة العاملين فى الشركة
١٨ – ٢٥	١٠ ٪
٢٦ – ٣٥	٢٠ ٪
٣٦ – ٤٥	٣٥ ٪
٤٦ – ٥٥	٢٠ ٪
٥٦ – ٦٠	١٠ ٪
٦١ فأكثر	٥ ٪

وهنا نجد أن زوائد التوزيع الطبيعى تقع فى فئات العمر (١٨– ٢٥)، و (٥٦– ٦٠)، و ٦١ فأكثر.

وقد يتم التخلص من تلك الفئات عن طريق الترقية والنقل والإستغناء (للفئة ٦١ سنة فأكثر). ويمثل الهيكل العمرى المتوسط مشكلة كبيرة للمنظمة إذا كانت ترغب فى تخفيض أعداد كبيرة من العاملين، لأن العاملين فى العمر المتوسط يواجهون إلتزامات كبيرة جداً تجاه أسرهم، ويصعب عليهم ترك الخدمة، مالم تكن هناك خدمات وضمانات كبيرة بإستمرار الدخل الذى يحصل عليه العامل، ومن ثم فإنه يتعين على المنظمة فى هذه الحالة القيام بالآتى:

١– إستخدام تعويضات مالية شخصية.

٢– إستخدام سياسات مكثفة للتدريب على المهارات المناسبة.

٣– التدريب على البحث عن وظيفة.

٤– قيام مدير الموارد البشرية بالبحث عن فرص عمل خارج المنظمة للعاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم.

٤ – هيكل عمرى به إنبعاجات :

يشير هذا الهيكل إلى أن توزيع العاملين على فئات العمر المختلفة لايأخذ شكلاً محدداً ، فهو لا يميل إلى السن الكبير ، أو السن الصغير أو حتى المتوسط ويشير الجدول التالى إلى توزيع العمالة على فئات العمر ، والذى يتصف بأنه هيكل به إنبعاجاً .

الفئة العمرية	نسبة العاملين فى الشركة
١٨ – ٢٥	٣٥ ٪
٢٦ – ٣٥	١٠ ٪
٣٦ – ٤٥	١٠ ٪
٤٦ – ٥٥	٢٠ ٪
٥٦ – ٦٠	٢٥ ٪
٦١ فأكثر	٠٠ ٪

في هذه الحالة لن تستطيع المنظمة إستخدام أسلوب واحد لتخفيض العمالة، وعليها أن تستخدم عدة وسائل، وذلك لكي تتناسب مع الطبيعة العمرية التي تتعامل معها . وفى المثال أعلاه نرى أنه يجب الإهتمام بالفئة ١٨–٢٥ سنة، و ٤٦ – ٥٥ ، و ٥٦–٦٠، وترى أن كل فئة لها طبيعة مختلفة .

٢–تحليل الهيكل النوعى (الجنسى) للعاملين

يشير الهيكل الجنسى للعاملين إلى توزيع العاملين حسب الجنس (ذكور – إناث) ، ويجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التوزيع يرتبط بنشاط المنظمة، لذا يجب أن يؤخذ معيار النشاط الذى تمارسه المنظمة فى الإعتبار عند دراسة توزيع العاملين حسب جنسهم، فالأمر إذاً ليس مطلقاً ولكنه يرتبط بأمور أخرى، فمثلاً فى مجال المنظمات الصناعية يجب عند دراسة توزيع العاملين حسب جنسهم أن تأخذ فى

الإعتبار نوع الصناعة، وأن هناك صناعات تحتاج إلى الرجال أكثر من النساء، وهناك صناعات تحتاج إلى النساء أكثر و ويتضح ذلك من الأمثلة التالية:

١- الصناعات الثقيلة، والصناعات البترولية والكيماوية، والتشييد والبناء، والصناعات الإستخراجية والتحويلية، كلها تحتاج إلى الذكور أكثر من الأناث.

٢- صناعة الملابس الجاهزة والأغذية المحفوظة، والأجهزة الإلكترونية صناعات تحتاج إلى الآناث أكثر من الذكور.

٣- أعمال كانت تحتاج إلى اناث، وأصبحت تتحول تدريجياً إلى ذكور كأعمال البنوك، وذلك لزيادة صعوبة الظروف المادية للعمل، والتى لا تناسب ظروف المرأة ومسئولياتها الإجتماعية.

ويساعد الهيكل الجنسى للعاملين فى تحديد أفضل اسلوب لتخفيض اعمالة، وتحديد من سيتم الإستغناء عنهم، وما هى الخدمات المقدمة لهم. ولنستعرض الأمثلة التالية:

أ- شركة بها نسبة كبيرة من العاملات «تفوق النسبة المعتادة فى الصناعة»، وكان التوزيع النوعى (أو الجنسى كالآتى:

نسبة العاملين	٣٠٪
نسبة العاملات	٧٠٪

وبإستخدام جداول الفئات العمرية السابقة، اتضح لك أن نسبة كبيرة من العاملات فى الفئة العمرية (٣٦- ٤٥)، عندئذ يمكن الإستفادة من هذه المعلومات كما يلى:

١- تخفيض العمالة عن طريق العمل بعض الوقت بأجر أقل، (وذلك لأن الظروف العائلية قد تفرض على العديد من العاملات فى هذه الفئة العمرية العمل لفترة أقل).

٢- إنشاء دار للحضانة بحيث تمثل خدمة للعاملات، وفى الوقت ذاته يمكنها إستيعاب عدد من العاملات المراد الإستغناء عنهم.

ب- شركة بها نسبة كبيرة من العاملين «تفوق النسبة المعتادة فى الصناعة»، وكان التوزيع النوعى (أو الجنسى) كالآتى:

نسبة العاملين	٪٨٥
نسبة العاملات	٪١٥

وكذلك بإستخدام الهيكل التنظيمي للمنظمة إتضح لك أن عدد كبير من العاملين المستغني عنهم هم من الحرفيين والخدمات المعاونة. عندئذ يمكنك الإستفادة من هذه المعلومات، وذلك عن طريق تشجيعهم علي الإستقالة أو المعاش المبكر، مع مساعدتهم في بدء مشروعاتهم الخاصة والتي قد ترتبط بنشاطات الشركه.

ج- شركة بها نسبة متساوية من العاملين والعاملات:

وفى هذه الحالة يمكنك إستخدام وسائل متعددة لتخفيض العمالة.

٣- التركيبة الصحية والنفسية للعاملين

التركيبة الصحية:

تشير التركيبة الصحية للعاملين إلى الحالة الصحية التى يتمتع بها العاملين، ومدى وجود بعض الأمراض المزمنة نتيجة لنسبة التلوث العالية فى المصانع، أو لطبيعة الصناعة نفسها. ويساعد وجود مثل هذه الأمراض المزمنة على إتباع سياسة

المعاش المبكر عند تخفيض العمالة، إذ تلاقى هذه السياسة الترحاب من العاملين المرضى، خاصة لو إرتبط المعاش المبكر بتقديم بعض خدمات الرعاية الصحية.

ويجب الإنتباه إلى أنه قد تكون هناك لدى بعض العاملين عند إتخاذ قرار الإستغناء أسباب مرضية، لذا يجب أن يكون الإستغناء إختيارياً على أن تكون التعويضات المرتبطة به مشجعة لعدد كبير من العاملين.

التركيبة النفسية:

تشير التركيبة النفسية إلى قدرة العاملين على التكييف مع ظروف العمل الجديدة، خاصة عندما يزيد عبء العمل نتيجة خروج عدد من العاملين، ويجب على المنظمة أن تهتم بهذا الأمر جيداً، وأن تقوم بإجراء العديد من الإختبارات السيكولوجية على العاملين المستبقين، للتعرف على قدرتهم على تحمل الضغوط والتكيف مع المتغيرات الجديدة.

٤- توزيع العاملين على الوظائف

قد تعانى بعض الوظائف من إزدحام شديد، فى حين تعانى بعض الوظائف الأخرى من عجز شديد.

مثلاً: فى مصر تعاني الوظائف الحرفية والمهنية من عجز شديد فى حين تعانى الوظائف الكتابية من إزدحام شديد، ويمكن التغلب علي هذه المشكلة عن طريق تدريب بعض العاملين في الوظائف الكتابية علي أداء بعض المهام البسيطة الحرفية والمهنية.

و قد يكون هناك عدم توازن في توزيع العاملين على الوظائف ولكن هذا لا يعنى إختلال فى التوزيع لأن طبيعة العمل أو إحتياجات المنظمة قد تفرض ذلك.

٥- معدل دوران العمل فى كل فئة وظيفية

تتسم بعض الوظائف بمعدلات دوران عالية مثل: (الوظائف الفنية المعقدة كمبرمجى الحاسب الآلى) وذلك لشدة الطلب على العاملين فيها. وقد يتيح ذلك

الفرصة لتخفيض العمالة بشكل بسيط ودون الحاجة للتدخل من جانب الإدارة).

وكذلك يمكنك ربط هذا العنصر بالهيكل العمري للعاملين لأن العاملين صغار السن غالباً ما يكون معدل الدوران لديهم عالياً.

وينبغى دراسة أسباب ترك الخدمة والتى قد تشير إلى ما يلى:

١- ترتفع معدلات ترك الخدمة بين المعينين حديثاً.

٢- ترتفع معدلات ترك الخدمة للنساء وأكثر من الرجال.

٣- ترتفع معدلات ترك الخدمة، إذا كانت الظروف المادية والأجور للمنظمة أقل من غيرها من المنظمات العاملة فى نفس المجال.

٤- ترتفع معدلات ترك الخدمة فى بعض المجالات، حيث يكون الطلب عليها مرتفع مثل حالات التخصص العلمى والمهنى ودرجة التعليم.

٦- التوزان الجغرافى فى توزيع العاملين

تعانى بعض المنظمات من إختلال فى توزيع العاملين فى المصانع أو الإدارات. فقد يعاني مصنع المنظمة بالاسكندرية من إزدحام شديد فى حين يعانى مصنعها فى الصعيد من عجز شديد.

من أفضل الوسائل التي يمكن إستخدامها فى ذلك التنقلات الداخلية لأنها:

١- تعد وسيلة لتقليص العمالة فى مناطق الإزدحام.

٢- تعد وسيلة للتغلب على العجز فى مناطق العجز.

ويجدر الملاحظة أنه يمكن إستخدام التنقلات الداخلية بنجاح، إذا ما قمت بتشجيع العاملين عليها، عن طريق بدلات السفر والتنقل وتوفير السكن الملائم. كما أن هذه التنقلات تكون مناسبة لصغار السن أكثر من كبار السن.

٧- أقدميات العاملين

تشير سجلات أقدميات العاملين إلى ترتيب كل منهم فى تاريخ إلتحاقه بالمنظمة، أو فى تاريخ شغله لوظيفته الحالية.

ويمكن إستخدام السلاسل الزمنية وخرائط النمو الوظيفي لمعرفة أقدميات العاملين وكذلك خبراتهم في كل وظيفة. وقد يفيد ذلك في إتخاذ قرار الإستغناء أو النقل أو الترقية.

فعلى سبيل المثال قد لا تكون المنظمة بحاجة لوظيفة كبير محاسبي التكاليف، ولكن من يشغلها يتمتع بخبرة كبيرة فى مجال المراجعة ولذلك يمكن أن يحل محل مدير عام المراجعة الذي تمت إحالته للمعاش.

٨- تحليل مهارات العاملين

يشير تحليل مهارات العاملين إلى حصر وتصنيف ما تمتلكه المنظمة من مهارات مختلفة سواء كانت مهارات فنية أم إدارية، ومن أهم الأدوات التى تساعد فى تحليل مهارات العاملين بالمنظمة « مخزون المهارات » حيث تتضمن قوائم بالمهارات المتاحة بالمنظمة.

يلعب تحليل المهارات دوراً هاماً فى إعداد خطط تخفيض العمالة، حيث أنه لو تركت العملية بدون تخطيط مسبق، وكان الخروج إختيارياً، فإن أول من سيخرج هم العاملون المهرة الذين اكتسبوا مهارات عالية خلال مدة عملهم بالمنظمة، لأنهم هم الذين سيجدون فرص عمل خارج المنظمة تتيح لهم دخلاً أكبر من الدخل الذى يتقاضونه بالمنظمة، مما يفقد المنظمة مزاياها التنافسية. لذا فإن التخطيط المسبق لعمليات تخفيض العمالة يعمل على استبقاء المهارات التى تحتاجها المنظمة وتنمية تلك المهارات من خلال التدريب.

دمج تحليلات هيكل العمالة:

عندما تقرر المنظمة تخفيض حجم العمالة، وتقوم بإعداد التحليلات السابقة

لهيكل العمالة، فإنها قد تأخذ أحد التحليلات السابقة، وتترك باقى التحليلات، ولكن يجب أن يتم دمج هذه التحليلات فى تحليل واحد متشابك يأخذ جميع العناصر المؤثرة على هيكل العمالة فى الحسبان، وتستطيع المنظمة أن تحدد أثر كل منها على التحليلات الآخرى، وتحدد أيضاً درجة الترابط بين التحليلات وبعضها البعض، وذلك كله بغرض تحديد الأسلوب الأمثل لتخفيض العمالة.

ونستعرض فيما يلى مثالاً يوضح تحليل هيكل العمالة بإحدى المنظمات الصناعية، وهى «شركة صناعة التليفزيونات والأجهزة الكهربائية».

وشكل (٨-٣) التالى يعرض توزيع هيكل العمالة فى احدى المنظمات:

شكل (٨-٣)

مثال لتوضيح هيكل العمالة بأحد الشركات

الإدارة	الوظيفة	عدد	الجنس		التعليم				السن				الحالة الإجتماعية			ملاحظات
			ذكر	أنثى	عالي	متوسط	ابتدائي	أمي	٣٠-	٤٠-	٥٠-	٦٠-	أعزب	متزوج	متزوج ويعول	
إنتاج	مهندس	١٠	٨	٢	١٠	-	-	-	٢	٤	٢	٢	٣	٣	٤	
	فني	١٥	١٥	-	-	١٥	-	-	٥	٧	-	٢	٥	٤	٦	
	عامل	٢٥	٢٠	٥	-	٥	١٥	٥	٨	٨	٧	٢	١٠	١٠	٥	
تسويق	اخصائي تسويق	٥	٢	٣	٥	-	-	-	٢	١	١	١	٣	١	١	
	مشرف	١٠	٤	٦	٨	٢	-	-	٦	٢	١	١	٦	٢	٢	
	مندوب مبيعات	٣٠	١٠	٢٠	٤٢	٦	-	-	٢٠	٥	٢	٢	١٢	٣	٥	
	عامل	٥	٤	١	-	-	٤	١	٣	١	١	-	٢	١	٢	
تمويل	محاسب	١٥	٨	٧	١٥	-	-	-	٣	٢	٤	٦	٤	٢	٩	
	كاتب حسابات	٢٠	٩	١١	-	٢٠	-	-	٢	٤	٩	٥	٤	٧	٩	
	مراجع	١٥	١٠	٥	-	-	١٠	٥	٢	٤	٤	٥	٥	٣	٧	
إدارة أفراد	اخصائي افراد	١٠	٦	٤	١٠	-	-	-	١	٣	٤	٢	١	٥	٤	
	ممارس	٣٠	٥	٢٥	٢٠	١٠	-	-	٤	٨	١٥	٣	٢	١٠	١٨	
	عامل	١٠	٦	٤	-	٥	٣	٢	٢	٤	٢	٢	١	٣	٦	

بتحليل البيانات السابقة، وإعتماداً على عدد من الطرق للتحليل لتحديد أسلوب تخفيض العمالة، فإنه يمكن عمل التحليلات التالية:

أولاً: إدارة الإنتاج:

تبين من تحليلى وظيفة مهندس بهذه المنظمة أن:

* الهيكل العمرى:

الفئة العمرية	نسبة العاملين بالإدارة
أقل من ٣٠	٣٠٪
أقل من ٤٠	٣٨٪
أقل من ٥٠	١٨٪
أقل من ٦٠	١٤٪

* الهيكل الجنسى:

الذكور ٨٦٪

الإناث ١٤٪

* التركيبة الصحية:

يتبين من خلال الدراسات الطبية والصحية، أن هناك ثلاثة من الفنيين الذين يشتكون من أمراض قلبية، وأن مناخ العمل المادى يعوقهم صحياً.

* التركيبة السيكولوچية:

يتبين أن العمالة ذات السن الأقل لديها القدرة على التحمل والتكيف مع الظروف البيئية الجديدة.

* الهيكل المهارى:

يوجد إحد مهندسى الإنتاج لديه إلمام شامل بأحدث تكنولوجيا التصنيع وإمكانية التطوير فيها.

أما الفنيين، فقد تبين أنه يمكن بإعادة تدريبهم تكليفهم بالقيام بالأعمال الجديدة التى تناسبهم.

*** توزيع العاملين على الوظائف:**

إتضح أنه يوجد عمالة زائدة، واحد منهم من حملة المؤهل المتوسط مما يؤهله إلى أن يكون فنى تسويق حيث لديه دبلوم فنى تجارى ولديه خبرة فى الكمبيوتر.

*** معدل دوران العمالة:**

بدراسة معدل الدوران فقد اتضح ما يلى:

– أنه بإنخفاض العمر يزداد معدل دوران العمالة.

– ينخفض معدل دوران العمالة فى الفئة الوسيطة من العمر.

– أما فى فئة ٦٠ سنة فأقل فأنها تتميز بإرتفاع معدل الأجازات.

– يرتفع معدل الدوران للمهندسين أكثر من غيرهم.

*** التوازن الجغرافى:**

لا يوجد للمنظمة سوى مخزن واحد « مصنع واحد »، يتم فيه تجميع الأجهزة الكهربائية. ثم توزع على المحافظات. كما يوجد مركز صيانة فى أحد محافظات الوجه القبلى. وكان يوجد أحد المهندسين بالمنظمة يسكن فى الوجه القبلى قبل تعيينه بالمنظمة ويحتاج هذا المركز إلى مهندس، وفنى صيانة للعمل به.

فى ضوء هذا التحليل ووفقاً للبيانات السابقة ما هو الأسلوب الأمثل لتخفيض حجم العمالة فى إدارة الإنتاج بالمنظمة ؟

مع العلم أنه عند قياس عبء العمل تبين أنه يجب توافر الأعداد التالية فى الوظائف التالية:

الوظيفة	العدد
مهندس	٦
فنى	١٠
عامل	١٥

وفقاً للمعلومات السابقة يمكن التخفيض كما يلى:

* بالنسبة للعاملين:

١- يتم الاستغناء العمال الثلاثة الذين يشتكون من أمراض قلبية، مع تزويدهم بالخدمات الطبية والصحية لهم وإعطائهم مكافأة نهاية مدة الخدمة.

٢- يتم الاستغناء عن من يبلغ سن الستين وعددهم أثنين.

٣- يتم الاستغناء عن ثلاثة من صغار السن، ممن يقل عمرهم عن ٣٠ عاماً، حيث لوحظ أن معدل دوران العمل كبير لهذه الفئة، وذلك « عند الإطلاع على قائمة التوظف الخاصة بهم ».

٤- يتم الاستغناء عن عامل واحد فقط من الفئة العمرية ٤٥ سنة، وذلك نظراً لزيادة اعبائها الأسرية، ويتم تشجيعها على التقاعد المبكر مع ضمان تزويدهم بخدمات المنظمة وتقديم مكافآت مناسبة لذلك.

٥- ويمكن تلخيص ذلك فى الجدول التالى:

الإدارة	الوظيفة	العدد الحالى	سياسة التخفيض						العدد المطلوب
			فقدان طبيعى	فقدان طبى	فقدان ذو معدل دوران مرتفع	فقدان توزيع جغرافى	ما يتم تحويله لوظائف أخرى	إجمالى العدد الذى يتم تخفيضه	
إنتاج	عامل	٢٥	٢	٣	٣	١	١	١٠	١٥

* بالنسبة للفنيين:

١- يتم نقل أحد الفنيين إلى المركز بالوجه القبلى، للإحتياج إليه، مع تشجيعه بتوفير السكن الملائم، وإعطاه البدلات السفر المناسبة لذلك، ويتم إختياره من صغار السن ولديه قابلية لذلك، أو من يسكن بالقرب من مركز الصيانة.

٢- يتم الاستغناء عن أحد الثلاثة مرتفعى السن، والذى وصل سنه إلى الستين. أما فى الفئة العمرية ٥٠- ٦٠ فيتم إعطائهم مكافأت مجزية وتدريبهم والبحث عن فرص عمل جيدة لهم (وهم ثلاثة أفراد).

١- ويتم تخفيض الهندسى الذى معدل دورانه مرتفع.

الوظيفة	العدد الحالى	سياسة التخفيض					المطلوب
		النقل لموقع آخر	فقدان طبيعى	تقاعد مبكر	معدل دوران مرتفع	إجمالى	
فنى	١٥	١	١	٢	١	٥	١٠

* المهندسين:

١- يتم نقل المهندس إلى مركز الصيانة فى الصعيد مع توفير السكن والبدلات المناسبة.

٢- يتم الاستغناء عن المهندسين فى سن الستين (تقاعد المعاش)، وتشجيع من هم أقل من الستين بالتقاعد المبكر مع توفير المكافآت والخدمات المناسبة.

٣- الاستغناء عمن هو أقل من ٣٠ عاماً والذى انخفضت مهارته للغاية ويقوم بالتأخير كثيراً.

وعليه يظهر جدول تخفيض المهندسين لإدارة الإنتاج كالآتى.

الوظيفة	العدد الحالى	سياسة التخفيض				ما يتم تقليصه	العدد المطلوب
		نقل	معاش	مبكر	معدل دوران مرتفع		
مهندس	١٠	١	١	١	١	٤	٦

وبالتالى يمكن إيـــضاح سياسة تخفيض العمالة بقسم « إدارة الإنتاج » كما يلى:

الوظيفة	العدد	سياسة التخفيض						إجمالى التقليص	العدد المطلوب
		معـاش	تقاعد مبكر	تقاعد صحى	تقاعد معدل دوران مرتفع	فقدان مهارات الافراد	نقل		
مهندس	١٠	١	١	-	-	١	١	٤	٦
فنى	١٥	١	٢	-	١	-	١	٥	١٠
عامل	٢٥	٢	-	٣	٣	١	١	١٠	١٥

ويظهر من الجدول السابق الحقائق التالية:

* أنه عند القيام بسياسة التخفيض يتم الإستعانة بمجموعة من الدراسات والتحليلات ويتم الإستعانة بها عند وضع وإختيار أسلوب التخفيض.

وبنفس الأسلوب يتم تخفيض باقى الإدارات الموجوده فى المثال السابق.

خلاصـــــة

يساعد التحليل لهيكل وحركة العماله فى أى منظمة فى تخطيط برامج تخفيض حجم العمالة بنجاح. أى أن هذه البرامج تستند على هذا التحليل.

ومن أهم الأدوات التى تساعد على تقديم معلومات وتحليلات متكاملة عن خصائص العمالة مايلى: قائمة العمالة، وقائمة تدفق العمالة، والسلاسل الزمنية، ومخزون المهارات، وتحليل معدل ترك الخدمة.

أما التحليلات والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من الأدوات السابقة فتتمثل فى التعرف على تركيبه وهيكل العمالة من حيث : العمر، والجنس، والتعليم، والصحة، والوظائف، والاقدميات، والمهارات.

أن مثل هذا التحليل السابق يساعد متخذى القرارات فى المنظمات فى التعرف على أى الفئات يتم الاستغناء عنها عند تقليل حجم العمالة، وما قد يترتب على ذلك من نقل وإعادة تدريب.

حالة (١٤)

أى العاملين تستغنى عنهم ؟

فى أول اجتماع للجنة «تقليل العمالة»، اقترح مدير التسويق الاستغناء عن كل عمالة مصنع الصعيد، مبرراً ذلك بأن حجم الأعمال فى الصعيد قارب على الصفر، وأنه بضربة واحدة سيتم علاج مشكلة تخفيض العمالة. أما مدير الإنتاج بالمنظمة فقد اقترح تخفيض ١٥ ٪ من العاملين فى الأربعة مصانع التابعة للمنظمة.

وبدأ التضارب والاختلاف واضحاً، حتى بدأ مدير الموارد البشرية فى الحديث، مستهلاً ذلك بتوزيع تقرير عن تحليل هيكل وحركة العمالة بالمنظمة، ولقد كان التقرير ملئ بالجداول والرسوم البيانية التى توضح توزيع العمالة حسب مصانع المنظمة، وحسب الوظائف، وأيضاً حسب العمر، والجنس، والتعليم، وترك الخدمة، والمستويات الإدارية، والأجر، والمهن، والمهارات، وتقارير الأداء، والأقدمية.

اندهش أعضاء اللجنة، وزاد اندهاشهم حين قال مدير الموارد البشرية بالمنظمة: إن التحليلات الواردة بهذا التقرير هى التى ستحدد فئات العاملين التى سيتم الاستغناء منها.

أسئلة

١- هل تستطيع أن تدافع عن رأى كل من مدير التسويق ومدير الإنتاج؟

٢- هل تستطيع أن توضح وجهه نظر مدير الموارد البشرية؟

حالة (١٥)

الاعتماديـة بين الوظائــف

قررت شركة «كاجوال» لإنتاج الملابس الجاهزة، الاستغناء عن كل العاملين فى قسم الحاسب الآلى بالشركة، وذلك فى إطار خطتها لتقليل العمالة. هذا ولقد كانت التعليمات تشير إلى قيام كل قسم من أقسام الشركة بما يخصه من أعمال تحليل البيانات، أى يتم توزيع أعمال الحساب الآلى على أقسام الشركة، والعودة إلى الأسلوب اليدوى، وصرف النظر عن الحاسب الآلى.

ولكن سرعان ما وردت شكاوى للسيد/ جميل جمال مدير الشركة من أقسام الإنتاج والتسويق والشئون المالية والموارد البشرية بتأخر أعمالهم، والتى كان يقوم بها قسم الحاسب الآلى. ولقد أثر هذا على تأخير صرف مستحقات العاملين خلال الشهور الأخيرة.

أسئلة

- ماذا تفعل لو كنت السيد/ جميل جمال.
- ما هى الدروس المستفادة من هذه الحالة.

حالة (١٦)

لا تتسرع بالاستغناء !!

دخلت السكرتيرة على السيد/ وجدى شندى، مدير شركة شنديكو للتجارة، وقدمت له أوراق محوله من المدير المالى بالاستغناء عن ٣ من المحاسبين بالشركة، وفى الوقت ذاته كان هناك طلب من مدير التسويق بضروره تعيين ٣ جامعيين فى وظائف تسويقية وبيعية بالشركة.

فكر السيد وجدى شندى قليلاً ... ونظراً إلى الأوراق أمامه ... ثم إتخذ قراراً.

أسئلة

١- يا ترى ماهو قرار السيد وجدى شندى ؟

٢- هل تعتقد أن هذا القرار كان صائباً؟ وكيف يمكن جعله صائباً؟

مراجع الفصل الثامن

(١) أحمد ماهر، (١٩٩٨): إدارة الموارد البشرية، اسكندرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.

(٢) أحمد ماهر. (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبي لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية. ماهر والصحن للاستشارات.

الفصل التاسع

أساليب تخفيض العمالة

الفصل التاسع

أساليب تخفيض العمالة

مقدمة :

تشير أساليب تخفيض العمالة إلى تلك الممارسات التى يمكن الإعتماد عليها عند تخفيض حجم العمالة، ومن الطبيعى أن يكون لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، والظروف التى تناسب، والتى لا تناسب تطبيقه. وسوف تناقش فى هذا الفصل تلك الاساليب التى يمكن للشركات أن تتبعها، مع الإشارة إلى البيئة المناسبة لكل أسلوب، والآثار الناجمة عن اتباع أسلوب ما، وذلك على كل من الشركة والعاملين فيها.

ويمكن تقسيم أساليب تخفيض العمالة طبقاً لمبدأين أساسين هما. الإستغناء عن العمالة، وتجنب الإستغناء عن العمالة، وذلك كما يلى:

أولاً: أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ الاستغناء عن العمالة:

١- إنهاء خدمة منخفضى الأداء.

٢- التخلص من العمالة المؤقتة.

٣- الإستغناء عن مستوى وظيفى كامل.

٤- الاستغناء عن نسبة محددة من العاملين فى كل قسم.

٥- الإستغناء عن اقسام بأكملها.

٦- الإستغناء عن بعض العاملين فى الاقسام التى تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط.

٧- اغلاق أحد خطوط الإنتاج.

٨- إنهاء العمل، وإنهاء خدمة كل العاملين فى كافة المواقع.

ثانياً: أساليب تخفيض العمالة طبقاً لمبدأ تجنب الإستغناء عن العمالة:

١- الفقدان الطبيعي.
٢- بدائل التوظف.
٣- بدائل الأجور.
٤- بدائل ساعات العمل.
٥- برامج التقاعد.
٦- التسريح المؤقت.
٧- العمل جزء من الوقت والمشاركة الوظيفية.
٨- إعادة التدريب.
٩- منع الوقت الاضافى.
١٠- التقاعد عن السن المقرره.
١١- الندب أو الإعارة.

تشير تلك الأساليب إلى ما يمكن إتباعه من طرق لتخفيض حجم العمالة، ويجدر بالذكر الإشارة إلى أن اتباع أحد الأساليب فى المجموعة الأولى لا يمنع من اتباع أحد أساليب المجموعة الثانية، وهذا ما يحدث فى الغالب، إذ قد تلجأ الشركة الواحدة إلى اتباع أكثر من أسلوب من أساليب تخفيض العمالة وفيما يلى نتناول تلك الأساليب بشىء من التفصيل.

أولاً: أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ الإستغناء عن العمالة

١- إنهاء خدمة منخفضى الأداء[١]:

يشير هذا الأسلوب إلى ضرورة الإستغناء عن العاملين الذين يحصلون على تقارير أداء ضعيفة، لأن مستوى أدائهم ضعيف، وليس هناك أمل فى تحسينه سواء من خلال التدريب أو التوجيه أو النصيحة، أو أى وسيلة أخرى تهدف إلى تحسين ذلك الأداء. ولكى يتم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح ينبغى أن يكون نظام تقييم الأداء المتبع بالمنظمة على درجة عالية من الكفاءة، ومن الدقة بحيث يسمح بتحديد مستويات الأداء المقبولة وغير المقبولة، وأن يكون القائمون على تقييم

الأداء على درجة عالية من النزاهة والموضوعية، وأن تكون هناك بدائل مطروحة لمستويات الأداء الضعيف.

المزايـا:

من أهم مـزايا هذا الأسلوب أنه يخـفض قـوة العـمل على أسـاس الأداء المنخفض، ويخلص الشركة من ذوى الأداء المنخفض.

العيــوب:

من أهم عيوب هذا الأسلوب، عدم كفاءة نظام تقييم الأداء المتبع بالمنظمة، وعدم نزاهة وعدالة بعض المقيميين.

٢- الإستغناء عن العمالة المؤقتة، وذوى العقود[٢]:

يمكن للمنظمات أن تقوم بإستثمار بعض الخدمات مثل الأمن والحراسة، والنظافة، والصيانة، وغيرها من الأعمال المتخصصة، والتى تقوم بها شركات أو وكالات أخرى متخصصة فى تلك الأعمال حيث تقوم بتوفير العمالة المدربة والمتخصصة فى تلك الأعمال.

إن لجـوء المنظمـات إلى شـراء تلك الخـدمـات من جـهـات أو وكـالات متخصصة، يمكنها من الاستغناء عن العمالة المؤقتة أو الدائمة التابعة لها، والتى تقوم بأداء تلك الأعمال. حيث يتيح لها نظام شراء أو استئجار الخدمة فرصة تخفيض حجم العمل حسب الحاجة، وعدم تحمل أعباء عمالة دائمة أو حتى مؤقتة.

أما العاملين ذوى العقود، والذين يقومون بأعمال متخصصة تقوم بها العمالة الدائمة، فيمكن للمنظمة دراسة مدى حاجتها إليها. ومثل هذه العمالة يسهل الاستغناء عنها بعدم تجديد عقود العمل الخاصة بها، أو إنهاء العقود، مع تحمل المنظمة للشروط الجزائية المنصوص عليها فى العقد، ومن أهم اشكال الإستغناء عن العمالة طبقاً لهذا الأسلوب ما يلى:

أ- الاستغناء عن عمالة المقاولات، إذا كان بالمنظمة فائض عمالة يمكن أن يحل محل عمالة المقاولات.

ب- الإستغناء عن حالات عقود العمل الفردية، للذين يقومون بأداء خدمات مؤقتة للمنظمة.

جـ- تحديد الأعمال التى تحتاج إلى عمالة مؤقتة، وإنهاء خدمة العمالة المؤقتة بمجرد إنتهاء تلك الاعمال.

د- الإستغناء عن العمالة الموسمية فى حالة عدم الاحتياج إليها (كالأعمال التى تعتمد على مواسم معينة).

هـ- الاستغناء عن العمالة الطارئة بمجرد إنتهاء الاعمال المسندة إليها.

المزايـا:

يتيح هذا الاسلوب ميزة الترشيد الدائم للعمالة، وإستخدامها وقت الحاجة إليها.

العيـوب:

سوء تقدير حجم الاعمال أو العمالة، أو الظروف التى تحتاج إلى ذلك العمل. وعدم ولاء العمالة المؤقتة أو ذوى العقود للمنظمة.

٣- الاستغناء عن مستوى وظيفى كامل[٣]:

قد يأخذ تخفيض حجم العمالة شكل الإستغناء عن مستوى وظيفى كامل (مثل الإستغناء عن مستوى رؤساء الورديات فى المصنع).

المزايـا :

١- يتميز هذا الأسلوب بسهولة التطبيق وبالتالى تحديد الوفورات المترتبة عليه بسهولة.

٢- يضع فى الاعتبار إحتياجات المنظمة.

٣- يمكن تبريره أمام المحاكم.

العيــوب:

١- صعوبة تحديد الوظائف التى يمكن الإستغناء عنها.

٢- قد يزيد عبء العمل على العمال الباقين فى المنظمة.

٣- زيادة نطاق الرقابة والاشراف.

٤- لا يمكن تحديد أفضل العناصر للبقاء.

٥- لا يضع فى الإعتبار القيمة النسبية لكل عامل.

٦- قد يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.

٧- قد تضطر المنظمة إلى إطلاع العاملين على بعض المعلومات بالغة الأهمية (مثلاً الخطط المستقبلية للمنظمة).

٤- الإستغناء عن نسبة محددة من العاملين فى كل قسم(٤):

وفى هذه الحالة تقوم المنظمة بتحديد نسبة معينة يتم تخفيض العمالة بها فى كل الأقسام (مثل الاستغناء عن ٢٠ ٪ من عمال كل قسم بالمنظمة).

المزايــا:

١- سهولة التطبيق.

٢- يبدو هذا النظام عادلاً لكل الأقسام.

٣- يتيح الفرصة لرؤساء الأقسام لتحديد من سيبقى ومن سيتم الإستغناء عنه.

٤- يمكن تبريره أمام المحاكم.

العيــوب:

١- قد لا يؤدى إلى الوفورات المطلوبه، خاصة إذا كان المستغنى عنهم من المعينين حديثاً ذوى الأجور المنخفضة.

٢- لا يضع فى الإعتبار إحتياجات المنظمة أو إحتياجات الأقسام.

٣- صعوبة إختيار من سيتم الإستغناء عنه.

٤- لا يضع فى الإعتبار الأهمية النسبية للأقسام أو الأفراد، فالاستغناء عن بعض العاملين فى قسم معين قد يكون له تأثير سلبى على العاملين فى باقى الأقسام (فمثلاً الإستغناء عن مدخل البيانات قد يؤدى إلى آثار سلبية على أقسام المبيعات وخدمة العملاء و إدارة الموارد البشرية).

٥- يكون التأثير قوى على الأقسام التى تتطلب تدريب مكثف.

٥- الإستغناء عن أقسام بأكملها(٥):

يمكن لتخفيض العمالة أن يأخذ شكل الإستغناء عن أقسام بأكملها (مثلاً الإستغناء عن كل العاملين بقسم الأرشيف).

المزايـا:

١- سهولة التطبيق.

٢- يقلل من شعور الباقين بالذنب (وذلك لأنهم لا تربطهم بالمستغنى عنهم علاقات شخصية فى أغلب الأحيان).

٣- تحقيق وفورات نقدية.

٤- يكون الإستغناء على كافة المستويات (المديرون و المتخصصون والعاملون).

٥- قد لا يشعر الباقون بالإستغناء (مثلاً إذا كان القسم الذى تم إغلاقه فى مصنع منفصل).

العيـوب:

١- قد يتم الإستغناء عن قسم يقدم أسهامات غير ملموسة للمنظمة.

٢- قد يتم إتخاذ القرارات وفقاً لمعايير غير موضوعية.

٣- تبقى التكاليف الثابتة (الأمن والصيانة) بالرغم من الإستغناء عن كل العاملين بالقسم.

٤- قد تفقد المنظمة نهائياً بعض الخبرات المتخصصة.

٦- الإستغناء عن العاملين فى الأقسام التى تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط.

مثلاً: إذا كان متوسط الزيادة فى شركة ما ١٥ ٪ وكانت الزيادة فى قسم الحسابات ٢٠ ٪ يتم الإستغناء عن بعض العاملين فى قسم الحسابات.

المزايــــا:

١- سهل التطبيق.

٢- يبدو عادلاً للوهلة الأولى.

٣- يعيد توازن القوى فى المنظمة.

العيــوب:

١- لايضع فى الإعتبار إحتياجات الأقسام فمثلاً: قد يزيد عدد العاملين فى قسم التسويق بشكل كبير يفوق الزيادة فى الأقسام الأخرى، ولكن السبب وراء ذلك هو إتساع السوق أو التوسع فى أسواق أخرى.

٢- من الصعب المقارنة بين الأقسام (فمثلاً لايمكن مقارنة قسم الحاسب الآلى بقسم الحسابات. فالأول فى حاجة مستمرة لزيادة العاملين نظراً لزيادة العمل فى حين أن الثانى قد لايحتاج إلى ذلك).

٣- من الصعب إختيار الوقت المناسب للمقارنة (فمثلاً: قسم بحوث التسويق الذى تم إنشاؤه فى العام الماضى، لايمكن مقارنته بقسم الإنتاج الذى تم إنشاؤه منذ عشرة أعوام. فالأول فى حاجة مستمرة لزيادة العاملين بعكس الثانى).

٤- من الصعب التنبؤ بالوفورات.

٧- إغلاق أحد الفروع، أو وقف خط إنتاجى[٦]:

قد تقوم بعض المنظمات بإغلاق أحد فروعها، أو وقف أحد خطوط إنتاجها وذلك لأسباب عديدة أهمها أن هذا الفرع أو ذلك الخط الإنتاجى غير مربح

بالنسبة للمنظمة، وذلك مع الإبقاء على خط الإنتاج الرئيسى «أو المنتج الأساسى». ومن أمثلة ذلك ما حدث فى شركة «جنرال ميل الأمريكية» حيث قامت بوقف خطوط إنتاج لعب الاطفال التابعة للمنظمة، وكذلك شركة «كاتربللر»، قامت بإغلاق أحد مصانعها فى أقليم بعيد عن مركزها الرئيسى، ومن أمثلة ما حدث فى مصر، ما قامت به شركة الوادى لتصدير الحاصلات الزراعية، ومن إغلاق لأحد فروعها فى الصعيد.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يخلص المنظمة من أحد المراكز غير المربحة، ويقلل من خسائرها، أو يزيد من أرباحها.

أما أهم العيوب فقد يكون عدم قدرة المنظمة على الإستغناء عن العمالة التى تعمل بتلك الفروع لأسباب قانونية.

٨- تصفية العمل، وإنهاء خدمة كل الموظفين فى كل المواقع[٧]:

تلجأ المنظمات إلى تصفية أعمالها إذا كانت تحقق خسائر كبيرة مما يدفعها إلى وقف نزيف تلك الخسائر وتصفية العمل، والاستغناء عن جميع العاملين، ويبدو هذا الأسلوب واضحاً إذا ما كانت الحكومة هى التى تدير هذا النشاط، حيث قد تلجأ إلى التخلص من ذلك النشاط وإسناده إلى القطاع الخاص، ومن أمثلة ذلك ما حدث فى شركة مريوط لاستصلاح الأراضى، حيث يتم تصفية نشاط المنظمة وبيعها للقطاع الخاص.

ثانياً: أساليب تخفيض العمالة طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة

يهتم هذا المبدأ بتخفيض العمالة من خلال الأساليب والممارسات الطبيعية للمنظمة، والتى تؤدى إلى التناقص التدريجى لعدد العمالة دون أن يصحب ذلك تعويض لما يتم فقده من هذه العمالة، ومن أهم الأساليب التى يمكن إتباعها فى هذا الشأن:

١ - الفقدان الطبيعي للعمالة[٨]:

تعبر عمليات الفقدان الطبيعي للعمالة عن الإنخفاض التلقائي للعاملين نتيجة ظروف طبيعية غير مصطنعة كبلوغ سن التقاعد، أو الوفاة، أو العجز المستديم عن العمل، أو الفصل بسبب الغياب. ومما لا شك فيه أن عدم استبدال العمالة التي تترك المنظمة لأحد الأسباب السابقة، بعمالة أخرى، يؤدي إلى نتيجة مؤداها تخفيض عدد العاملين بالمنظمة.

ويختلف معدل الفقدان الطبيعي من شركة لأخرى، ومن صناعة لأخرى، حيث تلعب طبيعة الصناعة دوراً كبيراً في عمليات الفقدان الطبيعي، فمثلاً في شركات الصناعات الثقيلة وكذلك الصناعات الكيماوية، تكثر معدلات الإصابة في العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة تاركي العمل بسبب العجز أو الوفاة، كما يختلف معدل الفقدان الطبيعي من قسم إلى قسم داخل نفس المنظمة، حيث تميل الاقسام الإنتاجية إلى أن تكون ذات معدل أعلى من الأقسام الأخرى، وذلك أيضاً بسبب طبيعة العمل.

المزايـا:

إنها وسيلة طبيعية غير مكلفة، ولا يترتب عليها إلحاق الضرر بالعاملين.

العيــوب:

١ - إنها تتطلب وقتاً طويلاً يمتد إلى سنوات لكي تظهر نتائجها، مما يجعلها لا تصلح في الحالات العاجلة لتخفيض العمالة.

٢ - إنها لا تصلح كأسلوب منفرد لتخفيض حجم العمالة.

٢ - استخدام بدائل التوظف: Hiring Options

يهدف هذا الاسلوب إلى تخفيض عمليات التوظف إلى أدنى حد لها خاصة عند تعويض حالات الفقدان الطبيعي ومن أهم الأساليب المتبعة كبدائل للتوظف.

أ- تخفيض مستوى التوظف.

ب- تجميد التوظف.

أ- تخفيض مستوى التوظف: Hiring Slowdown

يهدف هذا الأسلوب إلى تخفيض عدد العاملين الذين يتم تعيينهم، وإعادة توزيع عبء العمل على العدد الحالى للعاملين من خلال التأثير على المديرين وتحميسهم لإعادة توزيع العمل على العاملين، وتحديد المهارات اللازمة والمطلوبة.

المزايا:

إنها تعطى الإدارة الفرصة لإعادة دراسة العمل، وتحديد المهارات اللازمة للعمل، ومقارنتها بالمستوى المتوافر من المهارات.

العيوب:

عدم وضوح سياسات المنظمة خاصة إذا ما تم تنفيذ هذا الاسلوب دون الإعلان عنه.

ب- تجميد التوظف (تقييد التعيينات):

تقوم المنظمة طبقاً لهذا الأسلوب بوقف التوظف لمدد محددة وذلك كحل قصير الأجل لمواجهة مشاكل طارئة، وتجدر الإشارة إلى أن اتباع هذا الأسلوب ينطوى على بعض المخاطر، خاصة إذا كانت المنظمة بصدد مواجهة مشكلات تتعلق بعدم توافر مهارات معينة، لذا يجب أن تكون المنظمة حذرة عند اتباع هذا الاسلوب.

المزايا:

١- تعطى فرصة لوجود بعض الوظائف الخالية (نتيجة الفقدان الطبيعى)، والتى يمكن شغلها من داخل المنظمة سواء بالتنزيل الوظيفى أو تخفيض درجات بعض العاملين.

٢- إنها قد تتضمن بعض الفوائد التى تعود على العاملين الحاليين نتيجة تجميد التوظيف (كالحوافز).

العيــــوب:

١- استخدام هذا الاسلوب لفترات طويلة قد يؤدى إلى اختلال هيكل المهارات بالمنظمة.

٢- صعوبة التحكم والرقابة على الإدارات التى تعانى من فقد موظفيها.

٣- بدائل متعلقة بالأجور Wages Options

يتضمن هذا البديل تخفيض العوائد التى يحصل عليها العاملون من أجور ومرتبات وحوافز وبدلات أخرى، ويهدف هذا الاسلوب أساساً إلى تخفيض التكلفة، أو على الاقل تثبيتها، وذلك من خلال التأثير فى تكلفة الأجور بدلاً من الاستغناء عن العمالة، ويضم هذا الاسلوب عدداً من البدائل:

أ- تخفيض نسبة العلاوات المدفوعة Reduce of pay increace

يتم منح العاملين علاوات سنوية طبقاً لمعايير محددة كارتفاع تكلفة المعيشة، أو تحسن ربحية المنظمة، أو أى معايير أخرى تضعها المنظمة بشرط أن تكون موضوعية، وعندما ترغب المنظمة فى تخفيض نسبة العلاوات التى تمنحها للعاملين بجانب أجورهم، فإنها يجب أن تستند فى ذلك إلى معايير موضوعية ومدروسة جيداً، وحيث أن العاملين يكونون فى حالة ترقب لنسبة الزيادة التى تمنحها المنظمة، فإن المنظمة يجب أن تكون حذرة عند لجوئها لاختيار هذا البديل، ويجب أن يشعر جميع العاملون أنهم حصلوا على نسبة زيادة واحدة أو على الأقل متقاربة، وأن لا يكون هناك تفاوت بين مستوى وظيفى ومستوى آخر، حتى لا يؤدى ذلك إلى التأثير على مستويات العاملين.

المزايـا:

وسيلة جيدة لتخفيض تكاليف لم يتم دفعها، وبالتالى لن تؤدى إلى تأثير

سيء على العاملين، خاصة إذا ما تم تنفيذها وفق مبادىء وأسس واضحة ومحددة ومفهومة لجميع العاملين.

العيــوب:

عدم الموضوعية فى التطبيق.

ب- تأجيل تاريخ دفع العلاوات:

يعتبر هذا الاسلوب أحد اساليب تخفيض تكلفة المرتبات، ويكون ذلك من خلال تأجيل دفع العلاوات للموظفين لمدة عام مثلاً، ويمكن أن تتبع بعض الأساليب الأخرى إلى جانب هذا الاسلوب مثل: تخفيض المصروفات الخاصة ببدلات الانتقال، وبدلات السفر.

المزايــا:

قد يؤدى هذا الاسلوب إلى الإستغناء عن بعض العمالة بناءً على رغبتها، مما يؤدى إلى عدم تحمل المنظمة تكلفة دفع بعض التعويضات لتلك العمالة.

العيــوب:

يمكن أن يؤدى هذا الاسلوب إلى فقد المنظمة لبعض العناصر الحيوية والمهارات الأساسية التى تحتاجها، وذلك نتيجة إلتحاقها بأعمال مماثلة ذات أجور أعلى بشركات منافسة.

جـ- تجميد الأجور: Freez wages

يعنى هذا الاسلوب تثبيت مستويات الأجور والمرتبات عند مستواها الحالى لعدد من السنوات لكل المستويات الموجودة داخل المنظمة، وإن كان هذا الأسلوب يؤدى إلى تخفيض التكلفة على المدى البعيد، إلا أنه يؤدى إلى حدوث إختلالات بين مستويات المعيشة، وبين مستويات الأجور مما يؤثر على مستوى معيشة العاملين.

د- تخفيض الأجور:

قد تطلب بعض المنظمات من موظفيها تحمل تخفيض الرواتب بنسبة معينة، أو أن يقوم العاملون بالعمل بعض الأيام بدون مقابل من المنظمة، وذلك كبديل للإستغناء عنهم، وهذا ما حدث بالفعل فى أحد المنظمات الأمريكية حيث قام العاملون بها بالعمل مجاناً لمدة يومين فى الاسبوع خلال ستة شهور متصلة، وذلك للحفاظ على وظائفهم.

وإن كان هذا الاسلوب يتميز بأنه يخفض تكلفة الأجور إلا أن أهم ما يعيبه هو مستوى تسرب الكفاءات والمهارات التى تحتاجها المنظمة، والتحاقها بأعمال مماثلة فى شركات منافسة.

هـ- تخفيض المزايا والخدمات التى يحصل عليها العاملون:

تلجأ بعض المنظمات إلى تخفيض ميزانية العلاج والرحلات، وتخفيض بنود العوائد والمزايا الأخرى التى تقدم للعاملين، كوسيلة لتخفيض التكلفة من ناحية، وكوسيلة للحد من ارتفاع اسعار هذه الخدمات، وتزايد عدد العاملين من ناحية أخرى، فقد تقدم المنظمات بعض المبالغ النقدية كبديل لما تقدمه من خدمات صحية أو إجتماعية، وهذا يساعدها فى تخفيض التكاليف الإدارية المصاحبة لأداء تلك الخدمات، والحد من الزيادة فى اسعار تلك الخدمات.

وإن كان هذا الاسلوب يتميز بقدرته على تخفيض التكلفة، إلا أن اهم ما يعيبه هو ما قد يحدث من إنخفاض الإنتاجية الناجم عن شعور العاملين بأن اهتمام المنظمة بهم أصبح أقل من ذى قبل.

٤- بدائل ساعات العمل work hours options

يهدف هذا الاسلوب إلى تقديم بدائل لتخفيض تكلفة الأجور من خلال تخفيض عدد ساعات العمل، أو إتاحة فرص الاجازات بدون أجر، أو وقف أحد خطوط الإنتاج، ومن أهم البدائل التى يقدمها هذا الاسلوب ما يلى:

أ- طلب التخفيض الإختيارى لساعات العمل:

تقوم المنظمة من خلال هذا البديل بالإعلان عن إتاحة فرصة التخفيض الإختيارى لساعات العمل، ويلاحظ أن هذا البديل يلقى الترحيب من بعض الفئات مثل:

١- الذين لا تسمح ظروفهم الصحية بالبقاء فى العمل حتى مواعيد إنتهائه.

٢- الذين يرغبون فى ترك العمل بشكل تدريجى.

٣- الذين لديهم اعمال خاصة يريدون التفرغ لها لعدد محدد من الساعات.

٤- المرأة العاملة الراغبة فى زيادة اهتمامها بأسرتها.

ب- تقديم بدائل إختيارية للاجازات بدون أجر:

تقوم المنظمة طبقاً لهذا البديل بإتاحة الأجازات بدون أجر للعاملين الذين يرغبون فى ذلك، والذين لديهم فرص للعمل، أو للدراسة بالخارج، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بوظائفهم لحين عودتهم مرة ثانية بنفس الأجر، مع تحملهم اشتراكات التأمينات الإجتماعية التى تتحملها المنظمة.

وإن كان هذا الاسلوب يتميز بإنه يخفض تكلفة الأجور إلا أن من أهم عيوبه هو ترك الكفاءات التى تحتاجها المنظمة العمل فى أوقات قد تحتاج المنظمة إليها.

جـ- اغلاق أحد خطوط الإنتاج بشكل مؤقت:

تقوم المنظمة بإعطاء مجموعة العاملين الذين يعملون فى قسم معين أو فى خط إنتاجى معين، أجازة بدون أجر لمدة قصيرة (اسبوعين إلى ثلاثة اسابيع) مع تبديلهم بعاملين أخرين فى نفس القسم لمدد أخرى ولكن هذا الاسلوب وإن كان يؤدى إلى تخفيض تكلفة الأجور والخدمات المصاحبة لتواجد الافراد بمكان العمل، إلا أنه يعيبه أن انخفاض دخل العامل قد يؤثر على الحالة المعنوية له مما يقلل من إنتاجيته وعدم إحساسه بالإستقرار المادى.

د- التخفيض الإجبارى لساعات العمل:

يتماثل هذا البديل مع البديل رقم (أ) فى اسلوب تخفيض التكلفة، ولكن الفارق هنا هو أن المنظمة تفرض عملية تخفيض أيام العمل (مثلاً ٤ أيام عمل بدلاً من ٥ أيام أسبوعياً) كما حدث فى شركة فولكس فاجن، حيث تفرض المنظمة هذا الحل على العاملين مقابل الإحتفاظ لهم بوظائفهم وإبقائهم بالعمل، أى أنه يتم شراء فرص العمل، بالتنازل عن جزء من الأجر.

٥- برامج التقاعد:

يتضمن هذا البديل تخفيض عدد العاملين من خلال ترغيب العاملين فى التقاعد سواء على مراحل، أو التقاعد المبكر، وذلك كما يلى:

أ- التقاعد على مراحل:

يمثل هذا الأسلوب مدخلاً طويل الأجل لتخفيض العمالة، وطبقاً لهذا الاسلوب يتم إحالة بعض العاملين إلى التقاعد طبقاً لأسس معينة منها: الإستغناء عن من أمضوا من٤٠٪ إلى ٦٠٪ من عمرهم الوظيفى بالمنظمة أو غيره من الأسس التى تقبلها المنظمة، ويتطلب هذا المدخل بعض التعويضات، إلا أنه مفيداً للمنظمة خاصة إذا كان من سيتم الاستغناء عنهم يمثلون عبئاً كبيراً على المنظمة.

ب- برامج التقاعد المبكر الإختيارى:

تقوم المنظمة بتشجيع العاملين الذين يمثلون تكلفة وعبء على المنظمة بترك العمل مع دفع تعويضات شخصية لهم. وغالباً ما يكون هؤلاء العاملين من الذين اقتربوا من الوصول إلى سن التقاعد ويعتبر خروجهم فرصة للآخرين لكى يحلوا محلهم خاصة فى المناصب القيادية والإشرافية مما يعكس آثاره النفسية الطيبة على معنويات الآخرين.

وإذا كان هذا البديل يتميز بأنه يوفر للمنظمة تكاليف متمثلة فى أعباء مرتبات هؤلاء العاملين كما أنه يعطى الحيوية للتنظيم حيث يوفر فرص ترقى لمن

سيحلون محلهم، إلا أنه يعيبه أن المنظمة قد تفقد بعض العناصر التى تحتاجها والتى قد ترغب فى الخروج بالتقاعد المبكر.

عند إستخدام المنظمة لهذه السياسة لابد من التركيز على أنها إختياريه حتى يتقبلها العاملون بصدر رحب.

ويجب على المنظمة أن تقوم بإستخدام بعض المشجعات أو المحفزات التى ترفع من كفاءة هذه السياسة مثل:

١- منح مكافأة تقاعد مبكر.

٢- منح معاش كامل كما لو أن العامل قد وصل إلى سن التقاعد.

٣ - تقديم تدريب يساعد العامل على مواجهة سوق العمل.

٤- البحث عن فرص عمل خارج المنظمة ومساعدة العاملين فى توظيفهم فى شركات أخرى.

٥- تقديم قروض تساعد العاملين مبكراً للبدء فى مشروعات.

المزايـا:

يقلل من التوتر والشعور بالذنب لدى الباقين ويدفع بالدماء الجديدة إلى المناصب العليا.

العيــوب:

١- الإستغناء عن بعض العناصر التى تحتاجها المنظمة.

٢- خلق ضغوط من جانب الإدارة لدفع العاملين إلى المعاش المبكر.

ويجب أن نلاحظ أن المشكلة الأساسية لبرامج المعاش المبكر فى مصر هى عدم التخطيط، والذى يؤدى إلى تكبد نفقات باهظة فى (شكل مكافآت) وكذلك يؤدى إلى الإستغناء عن بعض العاملين الذين تحتاجهم المنظمة.

٦- التسريح المؤقت والوقت قصير[١٠]:

أ- التسريح المؤقت:

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة الإستغناء المؤقت عن العمال فى الفترات التى يقل فيها العمل ثم إعادتهم مرة أخرى إذا ما عاد العمل لطبيعته.

المزايـا:

١ - المرونة فى زيادة وتخفيض العمالة.

٢- وفورات نقدية لأن العاملين المسرحين لا يحصلون على أجور أو مكافآت خلال فترة التسريح.

العيـوب:

١ - لا يتمتع العاملون المسرحون بالإستقرار الوظيفى (والإستقرار المالى).

ملحوظة: لا يسمح قانون العمل المصرى الحالى بإستخدام التسريح المؤقت ولكن يسمح قانون العمل المقترح بها.

ب- العمل لوقت أقصر بأجر أقل:

فى هذه الحالة يجب توافر نص صريح فى عقد العمل بأن العامل سيعمل ولكن لفترة محددة، وأنه سوف يتقاضى أجراً أقل من الأجر العادى.

٧- توظيف جزء من الوقت أو المشاركة فى الوظيفة[١١]:

وهذا الخيار يشبه الخيار السابق وإن كان التوظيف لجزء من الوقت قد يأخذ شكل تخفيض ساعات العمل أيضاً. مثلاً: بدلاً من عمل كاتب الحسابات لمدة ثمان ساعات يومياً يمكنه العمل لمدة أربع ساعات فقط.

أما المشاركة فى الوظيفة فتعنى إشراك عاملين لآداء وظيفة واحدة. ولكن يجب الانتباه لضرورة إيجاد التوافق وخلق التعاون بينهما.

وكما فى تخفيض أيام العمل، قد يعارض العاملون هذه الأساليب، ولكن إذا

واجهتهم الإدارة بالإختيار الذى يجب أن يختاروا فيه بين الحفاظ على الوظائف، أو تخفيض الأجر سيختار العاملون الإحتفاظ بالوظائف.

٨- إعادة التدريب والتأهيل لوظائف أخرى[١٢]:

يعد إعادة التدريب من أفضل الطرق التى يمكن إستخدامها لتقليص العمالة وذلك للأسباب التالية:

١- رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهميتهم للمنظمة.

٢- تأهيل العاملين لآداء وظائف أخرى تحتاجها المنظمة يقلل من تكلفة التعيينات كما أنه يسمح بإستخدام كل ملكات العامليين وقدراتهم مما يزيد من دافعيتهم.

٣- زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع أى تغيرات.

ولكى تتم عملية إعادة التدريب والتأهيل لوظائف أخرى يجب مراعاة ما يلى:

١- إختيار العاملين الذين يصلحون للتدريب من بين المرشحين للإستغناء.

٢- المقارنة بين تكلفة إعادة التدريب، تكلفة التعويضات التى ستدفع لمن يتم الإستغناء عنهم.

٣- هل سيكون التدريب نظرياً (محاضرات) أو عملياً.

٤- هل سيتم تدريب العاملين من خلال التدريب الذاتى أم عن طريق منظمات متخصصة أم عن طريق رؤساء الاقسام.

٥- الوقت الذى يحتاجه المتدربون لتعلم المهارات الجديدة.

٩- تخفيض أو منع الوقت الإضافى[١٣]:

تخفيض الوقت الإضافى أو منعه يعنى أن نفس العمل يجب أن يؤدى بعدد أكبر من العمالة فى وقت أقل. وبالتالى تعطى الفرصة لعدد أكبر من العمالة على حساب عدم تمتعهم بالوقت الإضافى.

يكون هذا الأسلوب مجدياً، إذا كانت المنظمة تعتمد بشكل مؤقت على الوقت الإضافى (أى أن زيادات الإنتاج مؤقتة وموسمية)، حيث لن يكون تخفيض الوقت الإضافى صعباً على العاملين، وسيفضل الكثير منهم منع الوقت الإضافى عن الإستغناء.

أما إذا كان العاملون يعتمدون على الوقت الإضافى بشكل دائم (بحيث يصبح حقاً مكتسباً) فسوف يكون من الصعب تخفيضه أو منعه، ولكن على الرغم من ذلك سيفضل العاملون منع الوقت الإضافى عن الاستغناء، ولكن يجب مراعاة دافعية العاملين وحماسهم للعمل.

١٠- الإلتزام بإحالة العاملين للتقاعد عند السن المقررة للتقاعد(١٤):

قد تخطىء بعض المنظمات فى الإبقاء على العاملين الذين يصلون إلى سن التقاعد فى العمل، وبالتالى يدفعها ذلك للإستغناء عن بعض العاملين. لذلك فإن الإلتزام بإحالة من يصل إلى سن التقاعد إلى التقاعد يعتبر وسيلة لتقليص العمالة.

المزايا:

١- عدم شعور الباقين بالذنب.

٢- يبدو هذا النظام عادلاً.

١١- البحث عن متطوعين إختياريين عند التخلص من العمالة(١٥):

ويستدعى ذلك البحث والدعوة وكذلك إعطاء المحفزات. أما الخطوات التى يجب أن تقوم بها المنظمة عند اختيارها لهذا الأسلوب فهى كالآتى:

١- تحديد سياسة المنظمة حيال التطوع. هل سيقبل كل المتطوعين ؟ أم سيكون هناك إختيار؟ وإذا كان هناك إختيار ما هو المعيار لذلك ؟

٢- إخبار المتطوعين الذين لم يتم إختيارهم بالسبب، وعقد مقابلات مشورة معهم لتزويدهم بالمعلومات والأسباب التى دعت إلى عدم إختيارهم فى التخلص الإختيارى للعمالة.

٣- يتم إختيار المتطوعين من الوظائف التي يكون بها فائض في العمالة، أو التي تسمح بإنتقال عاملين من وظائف بها فائض.

١٢- الإعارة أو الندب[١٦]:

وفي هذه الطريقة تقوم المنظمة بإعارة بعض عامليها إلى المنظمات الأخرى لفترة من الوقت، مع إحتفاظها بالحق في إستعادتهم بعد إنتهاء الأزمة.

وغالباً ما يتم ذلك في المنظمات الحكومية حيث يتم إعارة المديرين أو المتخصصين.

المزايا:

١- تمكن المنظمة من تخفيض النفقات مع الإحتفاظ بالعاملين.

٢- يمكن إستخدامه في أوقات الأزمات الطارئة.

العيوب:

قد يفضل المعارون البقاء في المنظمة الجديدة.

خلاصـة

يتم تخفيض حجم العمالة طبقاً لمبدأين هناك الاستغناء عن العمالة، وتجنب الاستغناء عن العمالة.

ففى المبدأ الأول المعتمد على **الاستغناء عن العمالة**، يتم تخفيض حجم العمالة من خلال الأساليب التالية: أنهاء خدمة منخفضى الأداء، والتخلص من العمالة المؤقتة، والاستغناء عن مستوى وظيفى كامل، والاستغناء عن نسبة محدده من العاملين فى كل الأقسام، والاستغناء عن أقسام أو حدات بأكملها، والاستغناء عن بعض العاملين فى تلك الأقسام التى تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط، واغلاق أحد خطوط الإنتاج، أو أنهاء خدمة العاملين فى كافة المواقع.

أما المبدأ الثانى المعتمد على **تجنب الاستغناء عن العاملين**، فيتم تخفيض حجم العماله من خلال الأساليب التالية: الفقدان الطبيعى للعمالة بسبب الاستقاله والعجز والوفاه، وتخفيض مستوى التوظف، أو تجميده (أى تقييد التعينات) ، وتخفيض أو تجميد الأجور والعلاوات والمزايا والخدمات، أو تخفيض ساعات العمل والأجر، وزيادة الاجازات، والتقاعد التدريجى والمبكر، والتسريح المؤقت للعاملين، والتوظيف جزء من الوقت والمشاركة فى الوظيفة، وإعادة التدريب لوظائف أخرى، وتخفيض أو منع الوقت الإضافى، والتنزيل الوظيفى، والإلتزام باحاله العاملين عند السن المقرره لذلك، والندب والاعارة.

حالة (١٧)

ما هو أسلوب الاستغناء المناسب ؟

اثر ندوه قدمها أحد أساتذه الموارد البشرية، لمديرى الإدارة العليا بالشركة عن أساليب تخفيض حجم العماله، أنقسم المديرين إلى مجموعتين: الأولى تؤيد الحل المباشر والصريح الذى يرى أنه من المناسب تخفيض حجم العماله من خلال الاستغناء عن بعض العاملين ذوى الأداء المنخفض، أو تخفيض نسبة ثابته فى كل وحدات العمل بالشركة.

أما المجموعة الثانية، فقد رأت أنه يجب تخفيض العمالة من خلال تجنب الاستغناء عنها، وذلك بالاعتماد على الفقدان الطبيعى للعمالة من خلال ترك الخدمة والوفاة والاستقالة، وتجميد التعينيات، واقناع العاملين بتقديم تنازلات مثل تجميد الأجور والحوافز والمزايا والخدمات.

ولقد اشتد الخلاف بين المجموعتان، حتى تدخلت أنت باعتبارك مدير عام الموارد البشرية بالشركة.

أسئلة:

١- باعتبارك مديراً للموارد البشرية أى الحلين أفضل ؟ ولماذا؟

٢- فى تقديرك، أى الأساليب الفرعية أفضل لتخفيض حجم العمالة.

حالة (١٨)

المعاش المبكر هو الحل ؟ !

بعد أن حدد السيد/ رفيق فايز، مدير الأفرد بشركة «تريت» للأغذية والتجارة، عدد وأسماء من سيتم الاستغناء عنهم عن طريق المعاش المبكر، وجد أن ذلك سيضر بأحد أقسام الشركة الهامة، مما يهدد بتوقف العمل فيه.

إحتار السيد/ رفيق فايز فى الأمر، وتساءل: هل المعاش المبكر هو أفضل أسلوب؟. وقرر عرض الأمر على أعضاء مجلس إدارة الشركة فى اجتماعهم الشهرى القادم.

أسئلة:

١- ما هو الخطأ الذى وقع فيه السيد/ رفيق فايز ؟

٢- لو كنت أنت أحد أعضاء مجلس الإدارة، ما هى الاقتراحات والأفكار التى يمكن أن تقدمها فى الاجتماع.

مراجع الفصل التاسع

(1) Tylczak. Lynn (1991). **Downsizing Without Disaster**, Los Altos: California, Crips Publications, Inc.

(2) Fisher, Cynthia, D, Schoenfeldt and James B. Shaw, (1993), **Human Resources Management**, 2nd ed. Houghton Mifflin Co.

(3) Tylczak. Lynn. op. cit.

(4) Ibid.

(5) Ibid.

(6) Knowdell, Richard , Elizabeth Branstead, and Millan Moravec (1996). **From Downsizing to Recovery**. California. Davis-black publishing.

(7) Ibid.

(8) Fisher Cynthia, et ol, op. cit.

(9) Richard et ol, op.cit.

(١٠)أحمد ماهر (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبي لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية: ماهر والصحن للاستشارات.

(11) Richard et ol, op.cit., Fisher, Cynthia, et al, op. cit.

(12) Richard et al, op.cit.

(13) Idem.

(114) Idem.

(١٥) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(١٦) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره

الفصل العاشر

معايير تخفيض العمالة

الفصل العاشر
معايير تخفيض العمالة

مقدمة:

تتعدد الأسس والمعايير التى يمكن الإستناد إليها عند القيام بعمليات تخفيض العمالة، فمنها معايير تستند إلى الأقدمية فى العمل، ومنها معايير تستند إلى المهارات، وغيرها من المعايير التى يمكن استخدامها.

وتظهر أهمية المعايير المتخذه فى قرار تخفيض العماله إلى كونها المبرر الذى تستخدمه المنظمة فى تحدد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم. وما لم يكن هذا المبرر موضوعياً وجوهرياً لكل الأطراف لظهرت الكثير من المشاكل، ولبدأت مجموعات العاملين فى الاعتراض والمقاومة، الأمر الذى قد يؤدى إلى فشل برنامج تخفيض العمالة.

ويقدم هذا الفصل المعايير التى يمكن استخدامها أو الإستعانة بها فى تخفيض العمالة، كما يقدم فكرة عن الممارسات الفعالة وغير الفعالة التى يمكن إتباعها أثناء اختيار المعايير التى سيتم على أساسها تخفيض العمالة

معايير تخفيض العمالة:

تنقسم المعايير التى يمكن إستخدامها لتخفيض العمالة إلى خمسة معايير يوضحها شكل رقم (١٠-١)، والذى سيتم شرحه بالتفصيل تباعاً:

شكل (١٠-١) معايير تخفيض حجم العمالة

١- معايير الأقدمية (الداخل أخيراً خارج أولاً).
٢- برامج المعاش المبكر.
٣- معايير المهارات أو مستوى الإنتاجية والأداء.
٤- معايير أخرى مثل :
أ- معايير الإتجاهات.
ب- معايير المواظبة والإنتظام.
جـ- المعايير الصحية.
٥- إستخدام عدة معايير.

أولاً: معايير الأقدمية (الداخل أخيراً خارج أولاً)[1]:

تقوم الشركة طبقاً لهذا المعيار بإستبقاء العاملين القدامى، مع الاستغناء عن العاملين الذين تم تعيينهم مؤخراً باعتبار أنهم الأحدث فى الشركة. ومن أهم مزايا وعيوب هذا المعيار ما يلى:

المزايـا:

١- سهولة التطبيق.

٢- يقلل من شعور الباقين بالذنب (وذلك لأنهم لا تربطهم بالمستغنى عنهم علاقات شخصية فى أغلب الأحيان).

٣- وفورات نقدية.

٤- يكون الإستغناء على كافة المستويات (المديرون والمتخصصون والعاملون).

٥- قد لا يشعر الباقون بالإستغناء (مثلاً إذا كان القسم الذى تم إغلاقه فى مصنع منفصل).

العيـوب:

١- لا يضع فى الإعتبار الإحتياجات المستقبلية للمنظمة، فقد تكون الشركة فى حاجة إلى طاقات متجددة ومهارات مستحدثة.

٢- قد تحتاج المنظمة إلى تعيين عاملين جدد لهم نفس مهارات المستغنى عنهم

٣- قد يكون الإستغناء أشد وطأة على بعض الأقسام دون غيرها، مثل قسم الحاسب الآلى فى أى منظمة ذلك لأنه يضم عناصر شابة قد يتم الإستغناء عنها إذا إستخدم هذا المعيار وحده.

٤- بعد الإستغناء قد يضطر بعض العاملين ذوى الأجور المرتفعة إلى أداء بعض المهام البسيطة التى كان يقوم بها المستغنى عنهم وبالتالى تزيد التكلفة.

ونود أن ننوه هنا إلى أن إستخدام هذا المعيار وحدة لا يصلح لتخفيض

العمالة، خاصة فى الشركات التى تتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة، مثل شركات الإليكترونيات والحاسبات الآلية .

ثانياً: برامج المعاش المبكر[٢]:

تقوم المنظمة طبقاً لهذا المعيار بتشجيع العاملين الذين لا تسمح ظروفهم الصحية بالإستمرار فى العمل بتشجيعهم على التقاعد المبكر مع منحهم بعض التعويضات المالية طبقاً لظروف المنظمة. ومن أهم مزايا وعيوب هذا البديل ما يلى:

المزايـا:

١- يمكن العاملين من الإختيار بين البقاء فى المنظمة أو المعاش المبكر.

٢- يمكن العاملين الباقين فى المنظمة من الترقى.

٣- يدفع بالدماء الشابه إلى المناصب القيادية فى المنظمة.

٤- غالباً ما يكون المعاش المبكر موجهاً إلى ذوى الأجور المرتفعة مما يقلل من تكلفة الأجور.

٥- يقلل من التوتر والشعور بالذنب لدى الباقين بالمنظمة.

العيــوب:

١- قد يؤدى إلى الإستغناء عن بعض العناصر التى تحتاجها المنظمة أو قادتها.

٢- قد ينضم المستغنى عنهم، وهم من ذوى الخبرات، إلى المنافسين أو يبدأ أى منهم فى مشروعه الخاص وينافس به المنظمة.

٣- إذا كان العدد أقل من المطلوب قد تعدل المنظمة من لوائح المعاش المبكر حتى يتم الإستغناء عن العدد المحدد أو قد تضطر إلى زيادة المكافآت المالية.

٤- إذا كان عدد المستغنى عنهم أكبر من العدد المطلوب قد تفقد المنظمة بعض من العاملين تكون فى حاجة إليهم.

٥- قد يؤدى إستخدام هذا المعيار إلى خلق ضغوط من جانب الإدارة لدفع العاملين إلى المعاش المبكر

٦- التكلفة المرتفعة.

ولكن يجب أن تتوخى المنظمة الحذر عند إستخدامها لهذا المعيار، لأنها بذلك قد تفقد أفضل العاملين لديها نتيجة رغبتهم فى الخروج من المنظمة من خلال المعاش المبكر.

ثالثاً: معايير المهارات أو مستوى الإنتاجية و الأداء[٣]:

تقوم المنظمة طبقاً لهذا المعيار بالإحتفاظ بالعاملين الذين يتميزون بمستوى عالى من المهارات، او كذلك العاملين الذين توضح سجلات أدائهم أنهم من ذوى الأداء العالى والإنتاجية العالية، ويتم الإستغناء عن العاملين منخفضى المهارة أو الذين توضح سجلات أداءهم أنهم منخفضى الأداء والإنتاجية. ومن أهم مميزات وعيوب هذا المعيار ما يلى :

المزايا:

١- تحتفظ المنظمة بأفضل العناصر.

٢- يكون تقليص العمالة فى هذه الحالة نوع من أنواع المعلومات المرتدة.

٣- التخلص ممن لا أمل فيهم.

٤- رفع الروح المعنوية للعمال المجدين.

العيوب:

١- من الصعب تحديد مقاييس المهارة أو الإنتاجية وكذلك أفضل العاملين.

٢- تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل غير تقليص العمالة (أى يمكن أن تظل الإنتاجية منخفضة بالرغم من الإستغناء عن بعض العاملين) وذلك لأن

هناك عوامل أخرى تؤثر فى إنتاجية المنظمة مثل سوء الخامات أو قدم الآلات.

٣- من الصعب تبرير الإستغناء أمام المحاكم والنقابات العمالية .

ولكى يتم إستخدام هذا المعيار بكفاءة فإن ذلك يستلزم بالضرورة وجود تقارير دقيقة عن إنتاجية كل عامل وتطورها، وكذلك عن مهارات كل عامل فى المنظمة.

رابعاً: معايير أخرى[٤]:

أ- **معيار الإتجاهات:** وميزته أنه يضع فى الإعتبار العوامل الكيفية المؤثرة على الأداء مثل التعاون، والتطوع لأداء العمل الإضافى أو العمل الذى يتميز بالصعوبة، ولكن عيبه يكمن فى عموميته، ويمكن تفسيره بشكل مختلف لدى العاملين بالمنظمة وكذلك قد يطبق كل مدير هذا المعيار بشكل مختلف وفق ما يراه هو. وقد تتدخل العوامل الشخصية والمحاباة فى الإختيار، ولذا يصعب تبريره أمام المحاكم.

ب- **معيار المواظبة والإنتظام:** ولكن هذا المعيار لا يصلح بمفردة لتحديد المستغنى عنهم بل يجب أخذ العوامل الأخرى فى الإعتبار.

جـ- **المعايير الصحية:** ويفضل أن تعالج هذه المعايير بإنفصال عن عملية الإستغناء، إلا فى بعض الحالات القصوى.

د- **المعايير السيكولوجية:** يهدف هذا المعيار إلى إستبقاء العاملين الذين لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل، بحيث يستطيع العامل الذى سيتم إستبقاؤه أن يتحمل عبء عمل يزيد عن عبء العمل الذى يقوم به فى الوقت الحالى. حيث أن الاهتمام بإستبقاء العاملين الذين الذين يتميزون

بمهارة علمية فقط لا يضمن أن يكون هؤلاء العاملون على درجة عالية من تحمل ضغوط العمل، حيث قد تنخفض إنتاجيتهم بزيادة الضغوط.

خامساً: إستخدام عدة معايير:

إن الطريقة المثلى هى إختيار عدة معايير لتحديد العمال المستغنى عنهم ويتم ذلك عن طريق إستخدام عدة معايير بأوزان مختلفة بحيث يعكس وزن كل منهم أهميته النسبية.

واليك عزيزى المدير عدة نصائح عند إستخدام عدة معايير:

١- قم بإختيار المعايير التى تحدد أفضل العناصر.

٢- اجعل من الأوزان وسيلة لتحديد أهمية كل معيار.

٣- تأكد من استخدام طريقة معروفة ومحددة لتقييم العاملين وفقاً لكل معيار.

٤- تأكد من موضوعية تطبيق المعيار.

٥- تأكد من وجود مستندات توضح كل عمليات التقييم.

بعد تحديد المعايير التى يمكن إستخدامها لتخفيض العمالة فإن ذلك يتطلب توافر معلومات كاملة عن كل عامل بالمنظمة، ويمكن استخدام الشكل رقم (١٠-٢) التالى فى تحديد المعلومات المطلوب توافرها عن كل عامل من حيث الأقدمية ومستوى المهارة والإتجاهات النفسية له، وإنتظامه فى العمل وذلك من خلال إعطاء أوزان نسبية لهذه المعايير. وتستطيع المنظمة أن تحقق أقصى إستفادة من هذه المعلومات إذا ما أضيفت إلى المعلومات الموجودة لدى المنظمة (كالعمر والخبرة والتدريب).

شكل (١٠-٢)

معايير الاستغناء عن العاملين وأوزانها

	الوزن	سمير	على	صبرى	رزق	خديجة	كريم
الأقدمية	٣٠						
المهارة	٥٠						
الاتجاهات	١٠						
الانتظام	١٠						
المجموع	١٠٠						

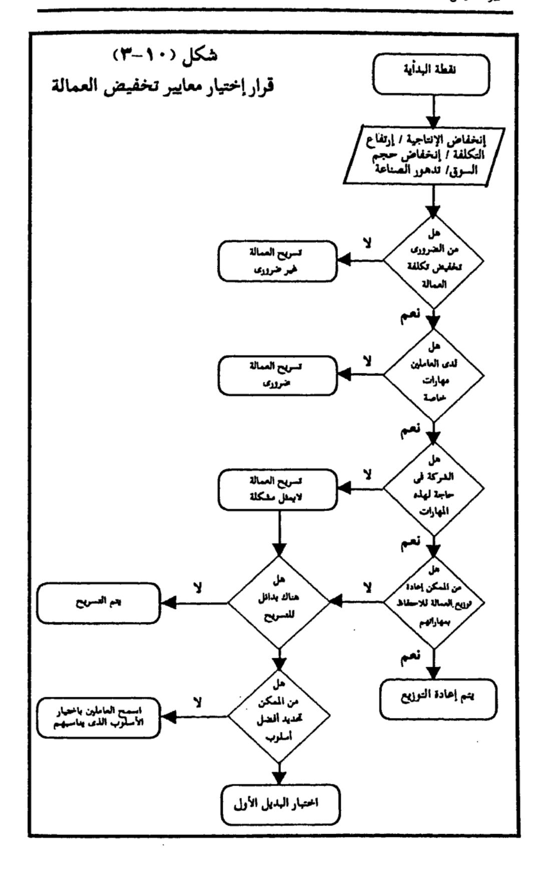
كيف يتم إختيار المعايير المناسبة لتخفيض العمالة(٥):

يتوقف إختيار المعايير المناسبة لتخفيض العمالة على ظروف كل منظمة، كالظروف الإقتصادية أو التسويقية أو المالية أو تركيبة هيكل العمالة بالمنظمة، والشكل التالى يوضح كيفية إختيار المعيار المناسب لتخفيض العمالة، ويتبع الشكل بعض التفاصيل:

وفيما يلى موجز عن تلك الخطوات التى تساعد المديرين فى تتبع خطوات اختيار البديل أو المعيار المناسب لتخفيض حجم العمالة.

١ - هل من الضرورى تخفيض تكلفة العنصر البشرى ؟

تلجأ المنظمة إلى تخفيض العنصر البشرى فى حالة تدهور الصناعة. فإذا كان تدهور الصناعة مؤقت فلاداعى للتخفيض، أما إذا كان تدهور الصناعة مستمر والمنظمة فى نمو فإن الأمر يتطلب تخفيض تكلفة العمالة.


شكل (١٠-٣)
قرار إختيار معايير تخفيض العمالة
نقطة البداية
إنخفاض الإنتاجية / إرتفاع التكلفة / إنخفاض حجم السوق/ تدهور الصناعة
هل من الضرورى تخفيض تكلفة العمالة
لا
تسريح العمالة غير ضرورى
نعم
هل لدى العاملين مهارات خاصة
لا
تسريح العمالة ضرورى
نعم
هل الشركة فى حاجة لهذه المهارات
لا
تسريح العمالة لايمثل مشكلة
نعم
هل من الممكن إعادة توزيع العمالة للاحتفاظ بمهاراتهم
لا
نعم
يتم إعادة التوزيع
هل هناك بدائل للتسريح
لا
يتم التسريح
هل من الممكن تحديد أفضل أسلوب
لا
اسمح العاملون باختيار الأسلوب الذى يناسبهم
اختيار البديل الأول

أما إذا كانت المنظمة ترغب في المحافظة على مستوى مبيعاتها في ظل تدهور الصناعة، فإنها قد تقوم بتخفيض أسعارها، ويتطلب الأمر تخفيض أعبائها المالية من خلال إعادة هيكلة الديون من خلال الأسهم والسندات.

٢- هل موظفى المنظمة لديهم مهارات خاصة ؟

إذا كانت المنظمة تعمل فى مجال تكنولوجى يتطلب مهارات عالية، فإنها تكون فى حاجة إلى العاملين الذين تتوافر لديهم تلك المهارات، فإذا ما قررت تخفيض حجم العمالة، فإنها سوف تفقد بذلك الكثير من المهارات التى تحتاجها، مما يؤثر بالتبعية على مستوى أدائها، أما إذا كانت طبيعة العمل لا تتطلب مهارات عالية فإنه يكون من السهل عليها تخفيض العمالة.

٣- هل تلك المهارات ضرورية ؟

إذا كانت المنظمة فى حاجة إلى المهارات التى تمتلكها، ففى هذه الحالة لا يتم الإستغناء عن العمالة، لأن المنظمة ستفقد ما تمتلكه من مهارات وستكون خسارتها أكبر. أما إذا كانت المهارات غير ضرورية ويمكن توفيرها من خلال التدريب، فإنه فى هذه الحالة يمكن للمنظمة الإستغناء عن العمالة.

٤- هل يمكن إعادة توزيع العمالة تخفيفاً لتأثير فقد المهارات ؟

إذا كانت المنظمة تعمل فى مجالات عديدة، فإنه يسهل عليها أن تقوم بإعادة توزيع العمالة على تلك المجالات، وذلك بنقل العاملين إلى مناطق عمل أخرى وإن تطلب الأمر إعادة تدريبهم على الأعمال الذين سيقومون بأدائها. أو ربما يتطلب الأمر الاحتفاظ بهؤلاء العاملين لمواجهة التوسعات المستقبلية للمنظمة.

٥- هل هناك بدائل لتسريح العمالة ؟

إذا لم يكن أمام المنظمة أى بديل سوى تخفيض حجم العمالة بها، فإنها

يجب أن تختار المعايير المناسبة، والأسلوب المناسب لتخفيض حجم العمالة بها. أما إذا كانت ظروفها تسمح بتسريح العمالة فإنه يتم التسريح دون مشاكل.

الممارسات الفعالة وغير الفعالة التى تظهر أثناء تطبيق معايير التخفيض[٦]:

تصاحب عمليات تخفيض العمالة ممارسات تنتج عن تطبيق معايير معين فى التخفيض، أو إتباع بعض القواعد والمعايير، وهذه الممارسات بعضها فعال أى يؤثر فى نجاح عملية التخفيض وبعضها غير فعال، أى أنه لا يؤدى إلى نجاح عمليات التخفيض ولا يحقق أهدافها. ولنبدأ أولاً باستعراض الممارسات غير الفعالة ثم نتطرق إلى الممارسات الفعالة.

أولاً: الممارسات غير الفعالة:

تؤدى الممارسات غير الفعالة إلى التأثير السلبى على كفاءة عملية التخفيض، مما يقلل من كفاءة تلك العملية ويعوق تحقيق أهدافها، وأهم هذه الممارسات غير الفعالة ، تظهر فى شكل رقم (١٠-٤)، وسيتم شرحها تباعاً:

شكل (١٠-٤)

الممارسات غير الفعالة لتقليل العمالة

١- تطبيق برامج التقاعد المبكر إختيارياً.

٢- التخفيض على كافة المستويات.

٣- إسقاط برامج التدريب والتنمية.

٤- التخفيض الحاد للقوى العاملة.

٥- مواجهة المستبقين بأعمال ليست لديهم خبرة أو مهارات عالية فيها وذلك بسبب عدم وجود الصف الثانى.

٦- التركيز على مسألة الموظفين بدلاً من إشراكهم.

٧- توقع المستبقين لأداء المهام العسيرة.

٨- تطبيق التخفيض ببطء وعلى مراحل عبر الزمن.

٩- التركيز على عوائد نقدية مرتفعة أكثر من المستقبل الوظيفى.

١- تطبيق برامج التقاعد المبكر إختيارياً:

أظهرت الممارسات الفعلية لتطبيق هذا الاسلوب أنه يؤدى إلى فقدان أفضل العناصر والخبرات إذا ما ترك إختيارياً، لأنه مادام الأمر إختيارياً فهناك صعوبة فى التحكم فى إعداد الراغبين فى ترك العمل، وهناك صعوبة فى تحديد المهارات التى يجب إستبقاؤها، والتى لا تحتاجها المنظمة، مما يؤدى إلى تسرب الكفاءات والمهارات التى تحتاجها المنظمة. وحلاً لهذه المشكلة قد تلجأ الشركات إلى التعاقد مع ذوى المهارات الذين تم الإستغناء عنهم، وذلك من خلال عقود عمل مؤقتة، مما يخلق نوعاً من الصراعات النفسية بين من بقوا فى العمل، وبين من تم التعاقد

معهم، كما أنه يترك الاعمال التى تحتاج لمهارات عالية عرضة للتذبذب فى المستوى نتيجة لعدم ثبات (أو إلتزام) العمالة المؤقتة التى يتم التعاقد معها.

٢- التخفيض على كافة المستويات:

يؤدى تخفيض حجم العمالة على كافة المستويات، دون التمييز بين المستويات التى يمكن التخفيض فيها بنسبة أكبر دون التأثير على أداء المنظمة، إلى تخفيض المنظمة لمستويات تحتاجها بالفعل، فتخفيض مستوى المديرين مثلاً قد ينتج عنه خللاً فى بعض الإدارات التى يمتلك مديريها صفات وخصائص لا تتوافر فى غيرهم ممن سيشغلون هذه المناصب فيما بعد، ويؤثر ذلك بالقطع على كفاءة أداء المنظمة.

٣- اسقاط برامج التدريب والتنمية:

يؤدى عدم إهتمام المنظمة بتدريب العاملين المستبقين على الأعمال الإضافية، أو الأعمال الجديدة التى سوف تسند إليهم بعد التخفيض إلى وقوع هؤلاء العاملين فى أخطاء عديدة نتيجة نقص خبراتهم فى هذا المجال وذلك يؤدى إلى تخفيض مستويات الأداء وبالتالى الإنتاجية وارتفاع التكلفة، وقد يؤدى إلى فقدان المنظمة لعملائها.

٤- التخفيض الحاد للقوى العاملة:

تقوم بعض الشركات بزيادة نسبة تخفيض القوى العاملة، أو إضافة نسبة جديدة للتخفيض بعد أن تكون قد قامت بالتخفيض بالفعل، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى اختلال هيكل القوى العاملة بالمنظمة، وتعرض المنظمة لمشكلة نقص الخبرات والمهارات، مما يضطرها إلى التعاقد مع قدامى العاملين الذين تم الإستغناء عنهم، وبالتالى يفقد هذا الأسلوب فاعليته فى نجاح برامج التخفيض.

٥- مواجهة المستبقين بأعمال ليست لديهم خبرات أو مهارات عالية فيها، وذلك بسبب عدم وجود صف ثانى :

تقوم بعض المنظمات بالتخفيض المفاجىء وغير التدريجى للعمالة، مما يؤدى

إلى مفاجأة العاملين المستبقين بأعمال ومهام ليست لديهم خبرات أو مهارات عالية فيها، هذا بالإضافة إلى أعمالهم الأصلية، ويؤدى هذا الأسلوب إلى إنخفاض الإنتاجية بشكل كبير، مما يقلل من فاعلية وكفاءة عملية التخفيض.

٦- التركيز على مساءلة الوظفين بدلاً من إشراكهم:

تنخفض كفاءة العاملين وإنتاجيتهم عندما يزداد الضغط الواقع عليهم، ويتم تحميلهم بأعباء ومسئوليات يطلب منهم إنجازها فى زمن قصير، ويزداد تأثير هذا الأسلوب عندما لا يكون أمام العاملين فرصة الإشتراك فى عملية إتخاذ القرار.

٧- توقع المستبقين لأداء المهام العسيرة :

تنخفض الروح المعنوية للعاملين المستبقين أثناء عمليات التخفيض، وذلك بسبب توقعهم للقيام بالمهام العسيرة التى كان يقوم بها غيرهم، أو على الأقل تحمل أعباء إضافية فوق الأعباء التى يتحملونها، وذلك من شأنه أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إنتاجيتهم وأدائهم فى المدى الطويل.

٨- تطبيق التخفيض ببطء وعلى مراحل عبر الزمن:

يؤدى تطبيق التخفيض ببطء وعلى مراحل عبر الزمن الطويل إلى فقدان التخفيض لأهميته، لأن ذلك سوف يؤثر على معنويات العاملين، ويجعلهم قلقين على مستقبلهم باستمرار، مما يؤدى إلى إنخفاض مستوى أداءهم وإنتاجيتهم

٩- التركيز على عوائد نقدية مرتفعة أكثر من المستقبل الوظيفى :

يؤدى تركيز بعض المنظمات على منح عوائد نقدية مجزية العاملين، دون أن يصحب ذلك تخطيطاً لمستقبلهم الوظيفى، إلى نجاح هذه السياسة فى الأجل القصير فقط. ولكن بعد أن يحقق العاملون مستويات عالية من الإشباعات المادية فى الأجل القصير، سوف يمتد بصرهم إلى مستقبلهم الوظيفى فى المنظمة، وعندما لا يجدون من المنظمة ذلك الإهتمام فإن ذلك سيؤدى إلى فقدان الولاء والإنتماء لديهم، مما يخلق نوعاً من الإنخفاض فى الأداء نتيجة لإنخفاض الروح المعنوية فى الأجل البعيد.

ثانياً: الممارسات الفعالة:

تؤدى الممارسات الفعالة المصاحبة لعملية تنفيذ أو تطبيق أساليب التخفيض إلى زيادة كفاءة عملية التخفيض، وتؤدى إلى نجاح خطط التخفيض وتحقيقها لأهدافها. وأهم تلك الممارسات تظهر فى شكل رقم (١٠-٥)، والتى يلى شرحها بعد الشكل :

شكل (١٠-٥)

الممارسات الفعالة لتخفيض حجم العمالة

١- تخفيض عدد المستويات، أكثر من تخفيض عدد المراكز الوظيفية.
٢- مراعاة العلاقات الإعتمادية بين الوظائف، قبل التخفيض، وإعادة هيكلة الشركة بعد التخفيض.
٣- التركيز على الحجم الصحيح من العمالة، أكثر من التركيز على الذين سيتم الإستغناء عنهم.
٤- حماية وترويج برامج التعليم فى المنظمة.
٥- التركيز على القيادة.
٦- اللامركزية، والتفويض.
٧- التركيز على روح الفريق فى العمل أكثر من الفردية، وبناء فرق عمل فى المنظمة.
٨- الإستمرار فى التوظيف والنمو، خاصة فى المجالات الحيوية والخاصة.

وفيما يلى نلقى ضوءً خاطفاً على كل من هذه الممارسات:

١- تخفيض عدد المستويات أكثر من تخفيض عدد المراكز الوظيفية:

يؤدى تخفيض عدد المستويات الإدارية، بين المستويات العليا والدنيا، إلى

سرعة إتخاذ القرارات وإعطاء فرصة لتفويض السلطة، وبالتالى تنمية المستويات الإدارية المفوضة إليها السلطة، كما أنه يخفض من الوقت اللازم للتطوير ولتطبيق الأفكار الجديدة وللإبتكار مما يؤدى فى النهاية إلى رفع كفاءة المنظمة ككل.

٢- التركيز على الحجم الصحيح من العمالة أكثر من التركيز على عدد الذين سيتم الإستغناء عنهم:

ترتبط بعض الوظائف مع بعضها البعض بعلاقات إعتمادية، فإدارة التسويق مثلاً ترتبط بعلاقات إعتمادية مع إدارة الإنتاج. إن مثل هذا الوضع لا يؤدى إلى رفع الكفاءة التنظيمية، بل العكس صحيح، لذا يجب مراعاة تلك العلاقات بين الوظائف والإدارات حتى لا يحدث خللاً بينهما. هذا بالإضافة إلى ضرورة إعادة تنظيم المنظمة، أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمى بعد التخفيض، حتى يمكن تلاشى أى أخطاء تكون قد وقعت أثناء التنفيذ.

٣- التركيز على الحجم الصحيح من العمالة أكثر من التركيز على عدد الذين سيتم الإستغناء عنهم:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد الإعداد اللازمة لأداء وظائفها بكفاءة، ومقارنة ذلك العدد بالعدد الحالى، مع الإستغناء عن الزيادة فى العدد الحالى، وذلك حتى لا يتم التركيز على الإستغناء عن عدد كبير من العاملين بغض النظر عن مدى إحتياج المنظمة لهم.

٤- حماية وتطوير برامج التعليم فى المنظمة :

ينبغى على المنظمة أن تقوم بحماية ما تمتلكه من مهارات فردية حيوية، ومواهب قيادية، وذلك من خلال تشجيع البرامج التدريبية التى تهدف إلى التنمية والتعليم الإدارى والقيادى.

٥- التركيز على القيادة:

يجب أن تنتبه المنظمة إلى المهارات القيادية المتوافرة لديها، وتحافظ عليها، وتقوم بتنميتها وذلك لن يتوافر إلا من خلال تخطيط وتنمية المسار الوظيفى،

التى تكشف عن قدرات ومواهب العاملين، سواء كانت تلك القدرات حالية أو كامنة (مستقبلية)، وينبغى أيضاً عدم الإستغناء عن تلك النوعية من العاملين حتى تكون قرارات التخفيض أكثر كفاءة.

٦- اللامركزية والتفويض:

تستطيع المنظمة أن تكون على مبدأ اللامركزبة، وتفويض السلطة وذلك من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية، مما يحقق فوائد عديدة من أهمها تنمية المستويات الإدارية، ورفع قدرات العاملين على إتخاذ القرارات، ويؤدى إلى رفع الإنتاجية، وتنمية كفاءة المنظمة.

٧- التركيز على روح الفريق:

تؤكد المنظمة على روح الفريق من خلال تبنيها السياسات مثل اللامركزية، وتفويض السلطة، وتستطيع أيضاً أن تشجع قيام فرق عمل جماعية، وبناء روح الفريق، أكثر من الإعتماد على أشخاص بعينهم (الفردية)، ففريق العمل يكون أكثر قدرة على أداء المهام المعتمدة على بعضها.

٨- الإستمرار فى التوظيف والنمو:

يجب أن تستمر المنظمة فى عملية النمو، وتوظيف ما تحتاج إليه من خبرات غير متاحة، أو توظيف حديثى التخرج لاحلالهم محل العمالة التى يتم الإستغناء عنها من ذوى كبار السن، ويعتبر هذا نوعاً من تخفيض تكلفة الأجور، أيضاً يجب أن تستمر المنظمة فى عمليات الترقيات من داخل المنظمة، حتى تستطيع المحافظة على الروح المعنوية للعاملين، ويجب أن تستمر المنظمة فى تدريب الموظفين والعاملين لرفع كفاءتهم، لاسيما لو أرتبط ذلك بخطط المستقبل الوظيفى لهؤلاء العاملين.

وختاماً لهذا الفصل، نود أن نقول أنه لا توجد ممارسة واحدة تصلح للتطبيق فى جميع المنظمات، لأن كل منظمة يجب أن تصمم برامجها وممارستها من خلال إستخدام مزيج من تلك الممارسات، وذلك لتحقيق أهدافها.

خلاصـــة

تعرض هذا الفصل إلى معايير تخفيض حجم العمالة، وكان من أهم هذه المعايير ما يرتبط بالاقدمية، حيث يتم الاستغناء عن العاملين ذوى الأقدمية الصغيرة، ويتم الابقاء على ذوى الأقدمية الكبيرة. وعند إستخدام المهارة كمعيار، فانه يتم الابقاء على العاملين الأكثر مهارة والأنسب للعمليات الإنتاجية. أما إذا استخدم الأداء كمعيار فانه يعنى الابقاء على ذوى الأداء الأفضل.

وهناك معايير أخرى تستخدم فى تحديد من سيتم الاستغناء عنهم من العاملين، فالعاملين ذوى الاتجاهات الإيجابية والمحابية للمنظمة يتم الابقاء عليهم، كما يتم الابقاء على العاملين الأكثر مواظبة وانتظاماً. كما يمكن الاستغناء عن العاملين على الأساس الصحى.

هذا ويفضل أن تقوم المنظمة باستخدام أكثر من معيار واحد، على أن تحدد أهمية كل معيار فى إتخاذ اقرا الخاص بالابقاء على أو الاستغناء عن عاملين معينين.

حالة (١٩)

كــــن موضوعــــياً !!

اضطرت شركة أكسبو للتصدير والاستيراد، تحت ظروف طارئة، أن تستغنى عن ٥٠ من العاملين لديها. ولقد تركت المنظمة لمديرى الإدارات تحديد اسماء العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم.

ولقد تقدم هؤلاء العاملين إلى نقابتهم بشكوى، وعلى أثر ذلك رفعت النقابة قضية ضد المنظمة، وذلك لأن قرار الاستغناء كان غير موضوعياً، وغير مبنى على معايير سليمة، وأن مديروا الإدارات حددوا الأسماء انتقاماً منهم لمعارضتهم لهم فى أمور تمس تنفيذ العمل، وأن أداء المستغنى عنهم كان الأفضل خلال السنوات الأخيرة.

هذا ولقد استطاع محامى النقابة أن يثبت لدى المحكمة أنه ليس هناك معايير موضوعية لتحديد من سيتم الاستغناء عنهم من العاملين.

أسئلة:

١- مارأيك فى هذه المشكلة؟

٢- هل يمكن الاستناد إلى المعايير التى ذكرتها النقابة؟

٣- كيف يمكن حل هذه المشكلة؟

مراجع الفصل العاشر

(1) Tylczak. Lynn (1991). **Downsizing Without Disaster,** California, Crips publications, Inc.

(٢) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، تقليص حجم العمالة، برنامج تدريبي لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية: ماهر والصحن للاستشارات.

(3) Tylczak, op. cit.

(٤) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(5) Perry, Lee Tom (1985). 'Cutbacks, Layoffs, and other Obscenities: Making Human Resource Decisions", **Business Horizons,** July - August, 68 - 75.

(6) Hitt, Michael A., et.al., (1996), "Rightsizing: Building and Maintaining sttrategic Leadership and Long-Term Competitiveness"., **Organizational Dynamics**, 18, 1, 18 - 32.



الفصل الحادى عشر

تحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها



الفصل الحادى عشر
تحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها

مقدمة:

يقدم هذا الفصل خطوة عملية من خطوات تخفيض القوى العاملة، حيث يقدم الطرق التى تساهم فى تحديد عدد ونوعية العمالة التى سيتم الاستغناء عنها، ومن البديهى أن تختلف أهمية هذه الطرق من شركة إلى شركة، ومن صناعة إلى صناعة، ومن بيئة لأخرى.

وتنقسم هذه الطرق الى طرق اساسية مثل: تحديد العدد الواجب توافره لمواجهة عبء العمل، وتحديد حجم العمالة من خلال موازنة العمالة، وتقديرات الموردين للتكنولوجيا، ودراسات الانتاجية والحركة والوقت، يأتى بعد ذلك الطرق المساعدة مثل: المقارنة مع شركات مشابهة أو مع المنافسين، وتقديرات المديرين القائمين على المجال، وطبيعة العمل، وفلسفة الشركة، والطرق المعاونة ثم البعد السلوكى أو السيكولوجى، وبعد عرض هذه الطرق سوف نعرض لكيفية قيام الشركة بتحديد عدد ونوع واسماء العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم.

وعلى هذا سيتم تناول الموضوعات التالية:

أولاً: الطرق الأساسية لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها.

ثانياً: الطرق المساعدة لتحديد حجم العمالة التى سيتم الاستغناء عنها.

ثالثاً: تحديد عد ونوع واسماء من سيتم الاستغناء عنهم.

أولاً: الطرق الاساسية لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها

تنقسم الطرق الاساسية التى يمكن استخدامها لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها إلى الطرق التالية:

١ – تحديد العدد الواجب توافره لمواجهة عبء العمل.

٢– تحديد حجم العمالة من خلال موازنة عبء العمل.

٣– تقديرات الموردين للتكنولوجيا.

٤– دراسات الانتاجية والحركة والوقت.

وفيما يلى نناقش هذه الطرق:

١ – تحديد العدد الواجب توافره لمواجهة عبء العمل:

تقوم هذه الطريقة على تقدير عدد العمالة اللازمة للقيام بعبء العمل، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

أ– مراجعة جداول العمل فى كل قسم خلال الفترة القادمة (سنة على سبيل المثال).

ب– تحديد عدد ساعات العمل الواجب توافرها لتنفيذ العمل المطلوب، وذلك خلال الفترة التى يتم عنها التقدير (كتحديد عدد الساعات اللازمة لتنفيذ خطة الانتاج).

جـ– تحديد عدد ساعات العمل للفرد الواحد فى الشهر الواحد (أو فى خلال الفترة التى سيتم عنها التقدير).

د– قسمة عدد الساعات اللازمة لتنفيذ عبء العمل فى الشهر على عدد ساعات العمل للفرد الواحد فى الشهر، والناتج يمثل عدد العمالة المباشرة للإنتاج (أو لتنفيذ عبء العمل).

هـ ـ تقدير عدد العمالة غير المباشرة كنسبة الى عدد العمالة المباشرة (وتمثل العمالة المباشرة، العمال المساعدين، وعمال النظافة والخدمات).

و- تقدير عدد العمالة اللازمة لتغطية الاجازات والغياب فى (د، هـ).

ى- حاصل جمع (د + هـ + و) يمثل عدد العمالة المطلوبة فى الشهر أو فى الفترة التى سيتم تقديرها).

والشكل رقم (١١-١) التالى يعرض مثالاً يوضح كيف تتم هذه الطريقة فى مصنع للملابس الجاهزة.

شكل (١١-١)

إستخدام عبء العمل لتحديد حجم المستغنى عنهم

* كمية الانتاج المطلوبة فى الشهر = ١٠٠٠٠ قطعة.
* عدد الساعات اللازمة لإنتاج قطعة واحدة = ٥ ساعات.
* عدد الساعات اللازمة لتنفيذ كمية الانتاج المطلوبة فى الشهر = ٥٠٠٠٠ ساعة / شهر.
* عدد ساعات العمل للفرد الواحد فى الشهر = ٢١٠ ساعة
* عدد العاملين (عمالة مباشرة) اللازمين لتنفيذ كمية الانتاج فى الشهر= ٥٠٠٠٠ /٢١٠ = ٢٣٨ عاملاً.
* عدد العمالة غير المباشرة ٥ ٪ من العمالة المباشرة = ١٢ عاملاً
* عدد العمالة اللازمة لتغطية الاجازات والغياب ٤ ٪ من العمالة المباشرة = ١٠ عمال.
* اجمالى عدد العاملين اللازمين لانتاج ١٠,٠٠٠ قطعة فى الشهر (٢٣٨ + ١٢ + ١٠) = ٢٦٠ عاملاً.
* عدد العمالة الحالية فى قسم الانتاج = ٢٩٥ عاملاً.
* العمالة التى يمكن الاستغناء عنها (٢٩٥ - ٢٦٠) = ٣٥ عاملاً.

٢- تحديد حجم العمالة من خلال الموازنة:

تتطلب هذه الطريقة أن يكون لدى الشركة حسابات دقيقة لكميات الانتاج المطلوبة فى الفترة التى يتم اعداد الموازنة عنها، وكذلك يتطلب أن تكون هناك تقديرات وحسابات دقيقة لمعدلات دوران العمالة، وحركة العمالة بين الاقسام المختلفة، ومعدلات الانتظام فى العمل (الاجازات / الاصابات / الغياب / المرضى وغيرها)، وذلك حتى يتم تقدير العمالة بأعلى درجة من الدقة. وتتشابه هذه الطريقة مع الطريقة السابقة، فى تحديدها لحجم عبء العمل المطلوب فى الفترة التى يتم اعداد الموازنة عنها، حتى يتم التوصل الى حجم العمالة المطلوب.

ويوضح المثال التالى، الموضح فى شكل (١١-٢)، كيف تتم هذه الطريقة (عدد العمالة الحالى ٢٩٥).

شكل (١١-٢)

استخدام موازنة العمالة لتحديد حجم المستغنى عنهم

موازنة العمالة لقسم ...... الفترة من ...... إلى		
البند	فرعى	كلى
١- عدد العاملين اللازمين لمواجهة عبء العمل الحالى :		
أ - عمالة مباشرة .	٢٣٨	
ب- عمالة غير مباشرة .	١٢	
المجموع		٢٥٠
٢- عدد العمالة اللازمة لمواجهة :		
* العطلات والاعياد الرسمية	٤	
* الاجازات السنوية والعارضة .	٤	
* الغياب عن العمل والاجازات المرضية والاصابات.	٢	
المجموع		١٠
٣- عدد العاملين المطلوب توافرهم فى بداية فترة الموازنة		٢٦٠
٤- عدد العمالة اللازمة لمواجهة حركة العمالة خلال فترة الموازنة:		
* معدل الدوران ٥٪ (تقاعد / استقالة / فصل / وفاة / اعارة)	- ١٣	
* تنقلات داخلية إلى اقسام اخرى .	- ٣	
* تنقلات داخلية من اقسام أخرى .	+ ٦	
المجموع		+ ١٠
عدد العاملين المطلوب الاستغناء عنهم بسبب		
* تغير عبء العمل .	٢٥	
* تغير فى التكنولوجيا	—	
المجموع		٢٥

صافى عدد العمالة المطلوب = ٢٦٠ + ١٠ + ٢٥ = ٢٩٥ عاملاً

٣- تقديرات الموردين للتكنولوجى[٢]:

يقوم موردوا المصانع الجديدة بتقدير عدد العاملين اللازمين فى كل مرحلة من مراحل الانتاج، وذلك طبقاً لتصميمات المعدات والآلات التى سيتم تشغيلها. ويلعب مستوى التكنولوجى المستخدم دوراً هاماً فى تحديد عدد العمالة اللازمة لتشغيل تلك المعدات والآلات، فكلما ارتفع مستوى التكنولوجى المستخدم كلما قل عدد العمالة اللازمة، هذا بالنسبة للعمالة المباشرة، أما العمالة الغير مباشرة، فإن نظم تكنولوجيا المعلومات وتطورها يلعب دوراً كبيراً فى تخفيض اعداد تلك النوعية من العمالة.

٤- دراسات الانتاجية والحركة والوقت[٣]:

تعتبر هذه الدراسات من أقدم اساليب تحديد عدد العاملين، وكان فردريك تيلر أول من استخدمها، وتقوم هذه الطريقة على تحديد الزمن اللازم لأداء الحركات التى تؤدى أثناء العمل، وترجمة هذا الزمن إلى عدد عاملين، ومع اضافة بعض المسموحات (كالأجازات، والغياب، وغيرها)، يمكن تحديد عدد العاملين اللازمين لتنفيذ عبء العمل، وبمقارنة هذا العدد بالعدد الحالى للعاملين بمكن تحديد الفائض أو العجز فى العمالة.

ثانياً: الطرق المساعدة لتحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها

تنقسم الطرق المساعدة فى تحديد حجم العمالة الى الطرق التالية:

١- المقارنة مع مصنع مشابه أو مع المنافسين.

٢- تقديرات المديرين.

٣- طبيعة العمل.

٤- فلسفة الشركة.

٥- الفرق المعاونة.

٦- البعد السلوكى والسيكولوجى.

وفيما يلى نتناول كل طريقة بشئ من التفصيل.

١- المقارنة مع مصنع مشابه أو مع المنافسين(٤):

تقوم هذه الطريقة على اساس تحديد حجم العمالة بالشركة طبقاً لحجم العمالة بالمصانع أو الشركات المماثلة أو المنافسة، ويشترط لنجاح هذه الطريقة تشابه ظروف العمل فى الشركات المماثلة أو المقارنة، وكذلك التقارب فى حجم الانتاج وظروف العمل المختلفة.

واذا أظهرت نتيجة المقارنة ان عدد الشركة المماثلة او المنافسة أقل، فإن الفارق يمثل فائض عمالة بالشركة ينبغى التخلص منه، ولكن يعيب هذه الطريقة اختلاف ظروف وبيئة العمل فى الشركة المماثلة أو المقارنة عن الشركة محل المقارنة.

٢- تقديرات المديرين(٥):

تلعب خبرات المديرين دوراً هاماً فى تحديد العدد الأمثل الواجب توافره فى كل قسم أو مصنع، فإذا كان موردوا المصنع أو موردوا التكنولوجى قد قاموا بتحديد العدد طبقاً لظروف بلدهم، فإن خبرات المديرين الذين يعملون فى نفس المجال يمكن أن تضيف الى هذا العدد أو تحذف منه طبقاً لظروف العمالة بالشركة وتأهيلها. كما أن خبرات المديرين يمكنها أن تلعب دوراً ايضاً فى الغاء بعض الوظائف أو دمج بعض الوظائف مع وظائف اخرى.

٣- طبيعة العمل:

تعتمد بعض الوظائف على وظائف اخرى، كما يكون لها علاقات تبادلية مع وظائف اخرى ايضاً، لذا فإنه ينبغى عند دراسة عدد العاملين مراعاة تلك العلاقات وأخذها فى الاعتبار. وعلى سبيل المثال، فإنه فى صناعات التجميع، يمر المنتج بعدد من المراحل، وكل مرحلة لها علاقة بالمراحل الاخرى، أو على الاقل بالمرحلة التى تسبقها والمرحلة التى تليها .

والمثال التالى يوضح كيفية أخذ العلاقات التبادلية بين الوظائف أو المراحل المختلفة للإنتاج:

مراحل الانتــاج	أ	ب	حـ
الطاقة الانتاجية (وحدة / يوم)	٤٠٠	٣٠٠	٦٠٠
الطاقة الانتاجية للفرد (وحدة / يوم)	٢٥	٢٠	٣٠
عدد العاملين المطلوبين	١٦	١٥	٢٠

وطبقاً للجدول السابق، اذا تم توظيف العاملين بشكل مطلق، فإنه يتعين توظيف (٥١ عاملاً) فى المراحل الثلاثة، مما يؤدى الى زيادة عدد العاملين بالشركة، وبالتالى زيادة التكلفة، لذا فإنه عند تحديد العمالة يجب ملاحظة أن الطاقة الانتاجية للشركة ككل تتحدد بأقل المراحل انتاجية، وهى المرحلة (ب)، لذا فإن الطاقة الانتاجية وعدد العاملين يتم اعادة حسابهما كالتالى:

المرحلــــة	أ	ب	حـ	إجمالى
عدد الوحدات الواجب انتاجها (وحدة / يوم)	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	
الطاقة الانتاجية للفرد (وحدة / يوم)	٢٥	٢٠	٣٠	
عدد العمالة الواجب توافرها	١٢	١٥	١٠	
عدد العمالة السابق احتسابه	١٦	١٥	٢٠	
الفـــرق	(٤)	—	(١٠)	(١٤)

ويمثل العدد الموجود بين الأقواس عمالة زائدة عن حاجة العمل يمكن الاستغناء عنها

٤- فلسفة الشركة[٦]:

يقصد بفلسفة الشركة اسلوبها فى الانتاج والتوزيع ، والتى يتوقف عليها اسلوب الشركة فى التوظيف، حيث أن الشركة قد تقوم بتعيين من تحتاج اليه

فقط وقت الحاجة اليه، على أن يتم الاستغناء عنه فور انتهاء عمله. ويمثل هذا الاسلوب فلسفة تقوم الشركة باتباعها فى التوظيف، وتتوقف فلسفة الشركة بخصوص العمالة على دراسة ظروف الشركة، ودراسة السوق، والبيئة المحيطة بالشركة، وكذلك ظروف العمل

٥- الفرق المعاونة(٧):

تعتبر الفرق المعاونة من اساليب تحديد فائض العمالة التى يمكن الاستغناء عنها، وهى عبارة عن مجموعة افراد يتم الحاقهم بوظائف مساعدة، مع تدريبهم على اداء مهام مختلفة ومتنوعة فى باقى وظائف الادارة. وبدلاً من تحديد عدد معين من العاملين كاحتياطى للاجازات والغياب وغيرها من اسباب الانقطاع عن العمل، فإنه يتم الاستعانة بهؤلاء العاملين الذين سبق تدريبهم على هذه المهام والأعمال، ويشغلون وظائف مساعدة حيث انهم فى هذه الحالة يمثلون فريق معاون أو مساعد.

٦- البعد السلوكى :

تمثل الاساليب السابقة البعد المادى فى تحديد عدد العاملين، ولكن هناك بعداً آخر يجب الاهتمام به وهو البعد السلوكى، حيث أن هذا العدد الذى سبق تحديده قد لايكون لديه القدرة على تحمل عبء العمل وضغوطه، وذلك بسبب اختلاف القدرات الشخصية للأفراد، لذا يجب مراعاة هذه الابعاد السلوكية، ودعم هؤلاء العاملين بالاساليب التى تكفل تنمية قدراتهم الشخصية واعطائهم السلطات والصلاحيات اللازمة لتنمية تلك القدرات، وحل مشاكلهم.

وهكذاً فإنه بتفاعل البعد السلوكى مع البعد المادى يمكن للشركة التوصل الى العدد الصحيح من العمالة.

ثالثاً: تحديد نوع وعدد واسماء من سيتم الاستغناء عنهم(٨):

تهتم هذه المرحلة بوضع النتائج التى تم التوصل اليها طبقاً للأساليب والمعايير السابقة موضع التنفيذ ويتم ذلك من خلال اعداد قوائم تحتوى على

الوظائف التى سيتم الاستغناء عن بعض أو كل الموظفين فيها، مع تحديد عدد هؤلاء الموظفين، والأكثر والأهم هو تحديد اسماءهم.

ويفضل للشركة أن تقوم بتحديد المعايير التى ستستخدمها فى تحديد الوظائف بالأفراد الذين سيتم الابتغناء عنهم، كما يفضل الاخذ فى الحسبان الإحتياجات والطرق التى يمكن أن تؤدى الى توفير عمالة أو الاستغناء عنها.

وتعتبر هذه الخطوة محصلة لكل الخطوات السابقة، ويمكنك إسترجاع كل الخطوات السابقة بإستخدام الشكل التالى (١١-٣)

شكل (١١-٣)

استخدام معايير الاستغناء لتحديد عدد واسماء المستغنى عنهم:

هل استخدمت معايير الاستغناء التالية؟	نعم	لا	اذا كانت الإجابة «نعم» حدد تأثير ذلك على اسماء وعدد المستغنى عنهم
١- إغلاق خط إنتاجى معين			
٢- إستبدال الدائمين بالمؤقتين			
٣- استبدال الدائمين بالموسميين			
٤- إستخدام عقود الإدارة ومقاولة الاعمال			
٥- ادماج وظيفتين أو أكثر			
٦- الغاء بعض الوظائف			
٧- تكبير بعض الوظائف			
٨- اعادة هيكلة الوظائف			
٩- الغاء بعض مستويات الإدارة			
١٠- انهاء عمل من تعدوا سن التقاعد			
١١- التسريح المؤقت			
١٢- انهاء خدمة حديثى التعيين			
١٣- انهاء خدمة من ليس له مهارة مطلوبة			
١٤- انهاء خدمة من ذوى الأداء المتدهور			
١٥- انهاء خدمة المرضى			
١٦- انهاء خدمة عديمى الانتظام			
١٧- انهاء خدمة ذوى الاتجاهات السلبية			

وبعد تحديد المعايير السابقة يمكن استخدام القائمة التالية، والموجودة فى شكل رقم (١١-٤)، وذلك المستغنى عنهم بالإضافة إلى كل المعلومات الخاصة بهم[٩]. وتلعب هذه المعلومات أثر كبير فى تحديد اسماء من سيتم الاستغناء عنهم. وأهم هذه المعلومات هى: السن. والتعليم، والاقدمية، والجنس، والمهارة، وتقييم الأداء، والتدريب، والمواظبة.

شكل (١١-٤)

اسماء المستغنى عنهم

م	الاســـم	القطاع	الإدارة	القسم	الوظيفة	السن	التعليم	الخبرات	برامج التدريب	متوسط تقييم الكفاءة	المهارات الاخرى	المواظبة	سنوات الاقدمية	الجزاءات	المرتب الحالي	التعويضات		ملاحظات
																النوع	التكلفة	

خلاصـــة

يمكن تحديد عدد ونوع العمالة التى سيتم الاستغناء عنها، وذلك عن طريق مقارنة العدد المثالى الواجب توافره لأداء العمل، بالعدد الفعلى الموجود فى الوظائف، ويعبر الفرق غالباً عن العدد الواجب الاستغناء عنه من العاملين. هذا ويمكن تحديد العدد المثالى الواجب توافره لأداء العمل من خلال تقدير العدد المناسب لمواجهه عبء العمل، أو من خلال موازنة عبء العمل، وتقديرات الموردين للتكنولوجية، ودراسة الإنتاجية والحركة والوقت. أما العدد الفعلى الوجود فى الوظائف فعادة ما يتم الحصول عليها من سجلات المنظمة عن المعروض من العمالة.

ويمكن الاعتماد على طرق مساعدة أخرى فى تحديد الحجم المثالى للعاملين الواجب توافره لأداء العمل مثل: مقارنة المصنع (وحدة العمل) بوحدات مشابهة، وتقديرات المديرين، والاعتماد على طبيعة وفلسفة الشركة، مع تقدير ذلك بالفرق المعاونه فى العمل والبعد السلوكى المؤثر فى عدد العاملين.

وبعد الاعتماد على كل الطرق الرئيسية، والطرق المعتادة السالف الإشارة اليها، يتم تجميع ذلك فى قوائم تحدد الوظائف التى سيتم الاستغناء عن عاملين بها. مع تحديد اسماء العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم استناداً إلى المعلومات الخاصة بالعمر، والتعليم، وتقييم الأداء، والأقدمية، والتدريب، والمواظبة.

حالة (١٩)

كم من العاملين نستغنى عنهم ؟

توجه مدير المخازن بشركة «شيمتو» للمواد التموينية إلى مدير الموارد البشرية قائلاً «**أنا أدرى أن لدى عدى زائد من العمالة ... ولكنى لا أدرى كم من العاملين أستطيع أن استغنى عنهم ... فلدى فى المخازن ١٥٠ من العاملين ... وأعتقد أننى استطيع الاستغناء عن ٤٠ من العاملين تقريباً ... ولكن كما تعرف أود أن أحدد العدد المثالى الواجب الاحتفاظ به ... كما أود أن أحدد كم من العاملين استغنى عنهم**».

فرح مدير الموارد البشرية بهذه التساؤلات ورد قائلاً: «**أنا أشكر سيادتك على اهتمامك بمواردك البشرية وبمصلحة الشركة .. وأود أن أعطى لك كتيب «كيف تحدد عدد العاملين المناسب لإدارتك»، وستجد أن من أهم الطرق هى تحديد حجم عبء العمل، وموازنة عبء العمل، والتقدير الشخصى للمدير، ومقارنة وحدة العمل بوحدات مشابهة لها، وغير ذلك من الطرق**».

أسئلة:

١- ما هو الفرق بين رأى مدير المخازن ومدير الموارد البشرية؟

٢- كيف ساعد مدير الموارد البشرية زميله مدير المخازن؟ وكيف يمكن استخدام هذه المساعدة بالتفصيل.

مراجع الفصل الحادى عشر

(١) أحمد ماهر (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مركز التنمية الإدارية.

(٢) أحمد ماهر (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبى لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية، ماهر واصحن للاستشارات.

(٣) مرجع سبق ذكره،

(٤) مرجع سبق ذكره.

(٥) أحمد ماهر (١٩٩٦) مرجع سبق ذكره.

(٦) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، مرجع سبق ذكره

(٧) المراجع السابق ذكره.

(8) Tylczak, Lynn (11991). **Downsizing Without Disaster,** Los Altos California, Crips Publications, Inc.

الفصل الثانى عشر

تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة

الفصل الثانى عشر

تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة

مقدمة:

تحتاج برامج تخفيض العمالة إلى استخدام مجموعة من الخدمات العمالية والوظيفية، والتى تعتبر نوع من احترام العلاقة بين المنظمة وعامليها، كما أنها تمثل ممارسات تشجع العاملين على ترك الخدمة والبدء بحيارة وظيفية جديدة.

يتناول هذا الفصل عرض لأنواع الخدمات التى يمكن استخدامها عند تخفيض العمالة، ومع توضيح لكيفية استخدام تلك الخدمات وتحديد العاملين الذين سيتم تقديمها اليهم.

ويمكن القول أن الخدمات التى يمكن استخدامها عند تخفيض العمالة تنقسم إلى تعويضات مالية، ومساعدة فى التخطيط المستقبلى، وتعويضات عينية، واستخدام المستغنى عنهم كمستشارين، واستمرار الخدمات الطبية، والتأمين على الحياة، والمساعدة فى البحث عن وظائف خارج الشركة ثم التدريب.

وتستطيع المنظمات أن تستخدم العديد من الخدمات عند تخفيض العمالة، وفيما يلى نعرض لبعض أنواع تلك الخدمات كما يلى:

١- التعويضات المالية.

٢- المساعدة فى تخطيط المستقبل الوظيفى.

٣- التعويضات العينية.

٤- استخدام المستغنى عنهم كمستشارين.

٥- استمرار الخدمات الطبية والتأمين على الحياة.

٦- المساعدة فى البحث عن وظائف خارج الشركة.

٧- التدريب.

أولاً: التعويضات المالية:

تتمثل التعويضات المالية فى كل مايحصل عليه المستغنى عنه، سواء كان مادياً أم معنوياً، وذلك تعويضاً له عند تركه العمل بالمنظمة، وحفاظاً على مستوى معيشته من التدهور، ويمكن أن يكون التعويض فى شكل مبالغ مالية تدفع مرة واحدة، أو على دفعات، وهى بذلك تختلف عن مفهوم المعاش، والمكافأة والمساعدات كما يلى[٢]:

المعاش:

هو حق العامل عند خروجه على المعاش سواء كان مبكراً أم لبلوغه سن التقاعد وذلك نظراً لاشتراكه فى التأمينات والمعاشات خلال مدة عمله. وقيمة المعاش تتناسب مع مدة الخدمة.

ولكن الخروج مبكراً يعمل على إنخفاض قيمة المعاش عن الخروج فى حالة سن التقاعد.

المكافأة:

فى الغالب تكون مبلغ يتم الفرد الحصول عليه نتيجة إنتمائه للمنظمة فى الفترة السابقة وعن حسن عمله وتعويض عن ترك العمل بشكل يساعده على القيام بمشروع صغير يعوضه عن عمله.

المساعدات:

وهى تمثل مساعدات عينية ومعنوية تساعد الفرد على التكيف مع الظروف

الجديدة مثل المساعدة فى إقامة مشروع بحيث توفر له الخامات لشراء منتجات أو تساعده فى تصريف منتجاته.

معادلات التعويض[٣]:

تقرر كل شركة وحسب ظروفها طريقة التعويض الملائم لها، كما تعد مايترببط بها من معادلات للحساب وقد أقرت الدولة فى مصر بعض الضوابط العامة للتعويض، من أهمها:

١- الحد الأقصى للتعويض ٣٧ ألف جنيه.

٢- لاتعويض لمن يصل عمره إلى ٥٨ سنة ويزيد.

٣- التعويض يصرف لمن زادت مدة خدمته عن ٢٠ عاماً (ويمكن التخفف من هذا الشرط أو التقيد به).

٤- التعويض ينقسم إلى قسمين:

أ- معاش وهو مقرر قانوناً بحسابات خاصة ومعروفة.

ب- تعويض عما تبقى من مدة خدمة.

٥- تصرف هذه التعويضات من أرباح الشركة (وفى حالات بعض المنظمات الخاسرة يمكن تدبير أموال من الصندوق الإجتماعى للتنمية والمساعدات الدولية).

٦- تتدخل إعتبارات أخرى فى حساب التعويض مثل العمر، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفى (أو الدرجة المالية..... إلخ).

٧- للشركة أن تضع مايناسبها من نظام يتناسب مع ظروفها ويأخذ كل العناصر السابقة فى الحسبان.

ونطرح فيما يلى أمثلة فى شركات زراعية وشركات صناعية وشركات ملاحية.

مثال فى شركة زراعية:

أقرت الشركة المبدأ التالى:

«يترك الخدمة من يود ذلك وله أن يختار التعويض المادى أو التعويض بأرض زراعية».

١- التعويض المادى:

أ- للميعنين:

التعويض = الأجر الشهرى الصافى × ١٢ × عدد السنوات الباقية بحد أقصى ٣٧ ألف جنيه).

ب- لذوى العقود:

التعويض = الأجر الشهرى الصافى × ١٢ × عدد السنوات (الخدمة بحد أقصى ٦ آلاف جنيه.

٢- التعويض بأجر:

لابد أن يعمل بعدد معين من السنوات على الأقل (٧ سنوات مثلاً).

١- للمعينين:

أ- لدوى المؤهل العالى:

٧,. فدان عن كل سنة خدمة بحد أقصى ١٠ أفدنة.

ب- ذوى المؤهل المتوسط

٥,. فدان عن كل سنة خدمة بحد أقصى ٥ أفدنة.

جـ- بدون مؤهلات

٣,. فدان عن كل سنة خدمة بحد أقصى ٣ أفدنة.

٢- لذوى العقود:

مثال الحصص السابق الإشارة إليها للمعينين.

ويتم منح الارض مقابل السعر الدفترى الذى أقرته لجنة تثمين الاراضى ويقوم الموظف بتسديد ثمن الأرض على ٢٠ سنة بدون فوائد.

مثال فى شركة صناعية:

التعويض الذى يتم الحصول عليه = تعويض عن فترة الخدمة السابقة +

تعويض عما تبقى من مدة الخدمة

(١) تعويض عن فترة الخدمة السابقة = المعاش.

وهو عبارة عن تعويض عما سيلحق للفرد من ضرر نظراً لأنه سيترك عمله

(٢) تعويض عما تبقى من مدة الخدمة = تعطل ماتبقى له من الخدمة وبالتالى لابد أن يزيد التعويض إن زادت مدة الخدمة المتبقية.

$$= \text{التعويض العمرى والوظيفى} \times \frac{\text{عدد سنوات الخدمة الفعلية}}{\text{٣٦ سنة خدمة إفتراضية}}$$

والتعويض العمرى والوظيفى يتحدد وفقاً للمصفوفة التالية:

جدول تعويضات التقاعد المبكر

(القيمة بالألف جنية)

الدرجة / العمر	٥٤ – ٥٧	٥٢ – ٥٣	٥٠ – ٥١	٤٧ – ٤٩
عالية وأولى	٢٤	٢٨	٣٢	٣٦
ثانية وثالثة	٢٠	٢٤	٢٨	٣٢
رابعة وخامسة	١٦	٢٠	٢٤	٢٨
سادسة وسابعة	١٢	١٦	٢٠	٢٤

مثال:

موظف عمره ٥١ عاماً وفى الدرجة الثانية وعمل ١٨ سنة، هذا الموظف يستحق تعويض كالآتى:

$$\text{٢٨ ألف} \times \frac{١٨}{٣٦} = \text{١٤ ألف جنيه}$$

مثال فى شركة بحرية

يتم التعويض لفئتين

الفئة الأولى فوق ٥٠ سنة.

الفئة الثانية تحت ٥٠ سنة.

فوق ٥٠ سنة:

التعويض = ٢/١ المدة الباقية على المعاش × المرتب الشامل + ٤٠ شهر من المرتب الأساسى.

وبدون حد أقصى.

ويتم تمويل ذلك بالإتفاق مع الصندوق الإجتماعى للتنمية.

تحت ٥٠ سنة:

التعويض = المرتب الشامل × ٦٠ شهر + المرتب الاساسى × ٤٠ شهر من المرتب بحد أقصى ٣٠ ألف جنيه.

ويتم التمويل من الشركة القابضة.

ملحوظة: الأمثلة السابقة فى تحديد كيفية إحتساب التعويض ماهى إلا أمثلة إيضاحية وعلى الشركة تحديد كيف تقوم بإحتساب التعويض مع ملاحظة أن الشركة ليست مطلقة اليد فى ذلك ولكن فى إطار قواعد وقوانين وتشريعات ولوائح.

ثانياً: المساعدة فى تخطيط المستقبل الوظيفى[٤]:

تستطيع المنظمات أن تقدم بعض المساعدات للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم، وذلك بعد خروجهم من الشركة، حيث ترشدهم إلى كيفية تخطيط مستقبلهم ومساعدتهم فى تنفيذ ذلك التخطيط، وعلى سبيل المثال:

إذا قامت شركة لتعبئة الفاكهة بالإستغناء عن عدد من العاملين وقامت بدفع

مكافأة نهاية الخدمة لهم فإنه يمكنها مساعدتهم فى بدء مشروع لإنتاج اكياس التعبئة التى تحتاجها الشركة عن طريق:

أ- عمل دراسة جدوى للمشروع.

ب- تقديم أرض ليقام عليها المشروع.

جـ- تقديم الخبرات الفنية اللازمة (أو استقدامها من الخارج).

د- تقديم قروض للمشروع.

وبذلك يمكن للشركة الإستفادة من تقليص العمالة كما يستفيد منها المستغنى عنهم.

ثالثا: التعويضات العينية:

قد تأخذ الخدمات المقدمة للمستغنى عنهم شكل التعويضات العينية.

مثلاً:

شركة للمقاولات يمكنها تقديم مكافأة نهاية الخدمة فى شكل وحدات سكنية، أو شركة لإستصلاح الأراضى يمكنها تقديم مكافأة نهاية الخدمة فى شكل أراضى مستصلحة.

رابعاً: مساعدة العاملين فى البحث عن وظائف أخرى[٥]:

قد تكون هذه الوظائف داخل الشركة (إذا كان العامل المستغنى عنه هو مدخل البيانات فى قسم التسويق يمكن الاستعانة به كمدخل بيانات فى قسم الإدارة المالية أو نقله إلى فرع أخر).

وقد تكون هذه الوظائف خارج الشركة، وهناك عدة خدمات يمكن تقديمها مثل:

أ- الإستشارات المبدئية لخلق إتجاه إيجابى نحو البحث عن وظائف أخرى.

ب- مساعدة العاملين فى معرفة مستوى قدراتهم وخبراتهم حتى يمكنهم البحث عن وظيفة ملائمة.

جـ- مساعدة العاملين فى تحديد الوظائف المناسبة.

د- تقديم العون فى كتابة السيرة الذاتية وكذلك إرشادات عن المقابلات الشخصية (ويمكنك الإستعانة بخبرات مدير الموارد البشرية أو الإستعانة بخبرات من خارج الشركة).

هـ- الإتصال بالمنظمات التى قد تحتاج إلى العاملين المستغنى عنهم وكذلك العملاء والموردين.

و- تدريب العاملين على مهارت جديدة.

ومن الجدير بالذكر ان تلك المهام تحتاج إلى خبرات متخصصة، وخاصة فى التشاور فإن لم تتوفر فى الشركة الخبرات المطلوبة فإن عليها الاستعانة بالخبرات الخارجية وتلك الخدمات التى تقدم للمستغنى عنهم تنعكس بشكل إيجابى على العاملين الموجودين بالمنظمة.

خامساً: إستخدام المستغنى عنهم كمستشارين:

إن إستخدام العاملين المستغنى عنهم كمستشارين للعمل فى الشركة نظير مكافأة يؤدى إلى الاستفادة بخبراتهم ولكن دون إلتزام من جانب الشركة بعلاقات وظيفية طويلة المدى. كما يمكن استخدامهم كمدربين أو مشرفين لنادى الشركة.

سادساً: استمرار الخدمات الطبية والتأمينات:

إن إستمرار الخدمات الطبية والتأمين على الحياة وكذلك الخدمات الإجتماعية (مثل الإشتراك فى الرحلات والنادى الإجتماعى للشركة)، يمكن أن يضفى جواً ملطفاً لعملية الإستغناء عن العاملين.

سابعاً: التدريب[٦]:

يحتاج العاملين إلى التدريب وذلك بغرض تهيئتهم لمواجهة الحياة بشكل أخر وبترتيبات أخرى، ويلعب التدريب دوراً هاماً فى هذا المجال وفيما يلى بعض اساليب التدريب الشائعة فى مجال الإستغناء عن العاملين:

١- تدريب العاملين المستغنى عنهم فى البحث عن وظيفة، وكتابة السيرة الذاتية.

٢- تدريب العاملين المستغنى عنهم على مهارات جديدة تفيدهم فى إضافة قيمة جديدة لهم تناسب طبيعة الوظائف التى يبحثون عنها، مثل تدريبهم على مهارات الحاسب الآلى.

٣- تدريب العاملين صغار السن على مهارات أخرى تحتاجها الشركة وبالتالى يتم تحويلهم من أعمال إلى أعمال أخرى بداخل الشركة (وهو مايطلق عليه التدريب التحويلى).

٤- تدريب العاملين الذين سيخرجون مبكراً على المعاش وفنون ترتيب حياتهم بعد إنتهاء الخدمة، ويتم التعرض الى كيفية التغلب على المشاكل الزوجية والعلاقات مع الإبناء، وكيفية قضاء وقت الفراغ.

٥- تدريب العاملين على كيفية البدء فى مشروعات إستثمارية، حيث يتم تناول موضوعات مثل دراسات الجدوى، والاستثمار، وإدارة المشروعات الصغيرة، والتمويل.

وينبغى على المنظمات التى تقوم بتخفيض العمالة، أن تدرس جيداً الخدمات التى يجب تقديمها، سواء للعاملين المستغنى عنهم أو للعاملين المستبقين الذين سيزيد عبء العمل الواقع عليهم، خاصة بعد تنفيذ برامج التخفيض، ولكن تختلف نوعية الخدمات التى يتم تقديمها للعاملين المستغنى عنهم عن نوعية العاملين المستبقين[٧].

خلاصـــة

لكى ينجح برنامج تخفيض حجم العمالة، يجب أن يتضمن البرنامج مجموعة من الخدمات. وتمثل هذه الخدمات نوع من المحفزات على ترك الخدمة، وهى دليل على احترام العلاقة الوظيفية بين المنظمة والعاملين بها.

وأهم الخدمات التى تقدم هى:

- تعويضات مالية تمثل مكافأة عن مدة الخدمة، أو تعويض عن البطالة عما تبقى من مدة خدمة لن يتم عملها بالمنظمة.
- تعويضات عينية مثل وحدات سكنية، وأراضى، وسندات . وهى غالباً ذات علاقة بنوع المنظمة (شركة مقاولات ، وشركة زراعية وشركة مالية) .
- مساعدة العاملين فى تخطيط مستقبلهم الوظيفى، أعادة التدريب، وإجراء دراسات الجدوى، وتقديم الخبرة الفنية فى هذا المجال.
- مساعدة العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم فى البحث عن وظائف لهم خارج المنظمة.
- إستخدام العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم كمستشارين أو مدربين أو مشرفين لنادى الشركة مثلاً.
- الاستمرار فى تقديم الخدمات والتأمينات والخدمات الاجتماعية والثقافية لمن سيتم الاستغناء عنهم.

حالة (٢٠)

ما هى أفضل الخدمات؟

فى اجتماع «جمعية رجال الأعمال»، تقابل العديد من رجال الإدارة العليا فى لقاءهم الشهرى. وعلى إحدى الموائد دار حديث شيق بين ثلاثة من رؤساء الشركات كالآتى:

- إن شركتى باعتبارها شركة زراعية قد ركزت على تعويض العاملين الذى سيتم الاستغناء عنهم بأراضى. بحيث يحصل الفرد وفقاً لدرجته العلمية وأقدميته على الأرض كتعويض مادى ومعنوى.
- لقد اضطرت شركتى لبيع بعض الأوناش القديمة وغير المستخدمه بمبلغ ١٠ مليون جنيه، تم استخدامها لتقديم التعويض المادى للمستغنى عنهم. ولقد كان هذا الحل مناسب لنا كشركة مقاولات، وذلك لأننا نعتمد على تكنولوجيا لاستخدام الأوناش التى قمنا ببيعها.
- أن شركة الغزل والنسيج التى أرأسها قد أهدت المسكن الذى يقيم فيه كل فرد سيتم الاستغناء عنه. كما أننا مستمرين فى تقديم خدمات المواصلات، والنادى الرياضى والاجتماعى لهم.

أسئلة:

١- ما رأيك فى كل تجربة من تجارب الشركات السابقة.

٢- هل تستطيع أن تضع خطة مثالية لتقديم خدمات للعاملين الذى سيتم الاستغناء عنهم.

حالة (٢١)

تمويل التخارج

قامت الشركة العالمية للنسيج بوضع خطة تقليل العمالة، إثر إغلاق أحد مصانعها الصغيرة. وكانت العقبة التى تواجه الشركة هى التمويل، وذلك لأن الشركة تعانى من سيولة نقدية.

وفى اجتماع لجنة «تصغير العمالة»، ساد جو من التوتر، حتى وصل السيد/ مهدى المهدى إلى فكرة عبقرية، فبدلا من منح المستغنى عنهم تعويضات مالية ، ستقوم الشركة بمنحهم الوحدات السكنية التى قامت الشركة ببناءها لكى يسكنوا فيها، وستكون هذه الوحدات السكنية هى محور التعويض المادى.

أسئلة:

١- هل توافق على فكرة السيد / مهدى المهدى.

٢- متى لا توافق على هذه الفكرة.

٣- هل يمكن أن يتفق ذهنك عن أفكار أخرى.

مراجع الفصل الثانى عشر

(8) Knowdell Richard L., Elizabeth Branstead, and Millan Moravec (1996), **From Downsizing to Recovery**. California. Davis-Black Publishing.

(٢) أحمد ماهر، (١٩٩٨)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مركز التنمية الإدارية.

(٣) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبى لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية، ماهر واصحن للاستشارات.

(4) Feldman Diane, (1988), "Helping Displaced Workers: The UAW - GM Human Resource center", **Personnel**, 1, 2, 33-38.

(5) Ibid.

(6) Ibid.

(7) Tylczak, Lynn (11991). **Downsizing Without Ddisaster**, Los Altos: California, Crips Publications, Inc.

الفصل الثالث عشر

ميزانية تقليل العمالة

(العائد والتكلفة)



الفصل الثالث عشر

ميزانية تقليل العمالة

(العائد والتكلفة)

مقدمة:

تؤدى برامج تخفيض حجم العمالة إلى وفورات (أو عائد)، كما أنها تؤدى إلى خفض التكاليف. والمنطق يقول أنه ما لم تزيد الوفورات عن التكاليف فلا نفع ولاجدوى من هذه البرامج. لذلك تسعى المنظمات عند تخطيطها لبرامج حجم العمالة إلى تقدير العائد والتكلفة قبل المضى فى خطوات تنفيذية لهذه البرامج. ويتطرق موضوع الفصل إلى كيفية تمويل خطة حجم العمالة. لأنه ما لم تتوافر مصادر التمويل للإنفاق على التكاليف المختلفة لهذه الخطة.

يتناول هذا الفصل كيفية وضع ميزانية تخفيض العمالة، والوفورات التى يمكن تخفيضها، والتكاليف المصاحبة للتنفيذ، كما يتناول الفصل عرضاً للمصادر التى سيتم تمويل عملية التخفيض من خلالها.

أولاً: وضع الميزانية التخفيض[1]

يمكن للمنظمة أن تقوم بوضع الميزانية الخاصة بتخفيض العمالة، خاصة بعد أن قامت بتحديد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، وتعتمد الميزانية على عنصرين أساسين هما الوفورات التى يمكن تحقيقها من عملية التخفيض فى جانب، والتكاليف المصاحبة لعملية التخفيض فى الجانب الآخر. والجدول التالى يساعد فى كيفية وضع ميزانية التخفيض.

شكل (١٣ - ١)

العائد والتكلفة من تخفيض العمالة

وفـــورات (أو عائد)	تكاليـــف
* الوفر فى تكلفة العمالة .	* تكلفة جمع البيانات وتحليلها .
* عائد معنوى يتمثل فى :	* أتعاب المستشارين فى تحليل البيانات
زيادة الكفـاءة الإقـتـصـادية والأداء	* تكلفة برامج التدريب المختلفة .
المالى للشركة .	* تكلفة التعويضات .
توفير عمالة متعددة المهارات .	* تكلفة فقد عاملين أكفاء تحتاجهم الشركة .
خلق أفراد أكفاء .	* تكلفة البحث عن وظائف أخرى .
وفورات أخرى.	* تكلفة الإخصائيين .
	* تكلفة الاستشارات القانونية
	* تكلفة معنوية (عدم الأمان الوظيفى للباقين)
	* تكلفة إنخفاض الروح المعنوية
	* تكاليف أخرى

ويجب عند وضع الميزانية مراعاة أن الوفورات يظهر أثرها فى الأجل الطويل، بينما تكون التكاليف مؤثرة فى وقت التنفيذ فقط. لذا ينبغى حساب العائد والتكلفة من خلال الميزانية، مع مراعاة الأثر الذى يظهر نتيجة للوفورات والتكلفة، فإذا تمكنت الشركة من حسابات الوفورات التى سوف يتم تحقيقها والتكاليف التى سوف يتم تحليله، فإنها بلا شك تستطيع أن تحدد جدوى عملية التخفيض.

يجب الإنتباه إلى أنه يمكن تعديل بعض عناصر الخطة (كتخفيض عدد المستغنى عنهم لتخفيض التكلفة الناجمة عن الاستغناء عنهم). حتى نصل إلى زيادة الوفورات المتحققة عن التكاليف المتوقعة.

ثانياً: مصادر تمويل خطة تخفيض العمالة[٢]

ينبغى قبل استعراض مصادر التمويل التى يمكن الحصول عليها، مراعاة الاعتبارات أو الحقائق التالية:

١- لاتوجد وسيلة واحدة أو عدة وسائل يمكن تحديدها كطريقة مثلى لتمويل تخفيض العمالة، وهناك عدد لانهائى من الوسائل التى يمكن إستخدامها.

٢- تنبع طريقة التمويل من طبيعة الشركة ونشاطها وأصولها، وعليك أن تفكر ملياً فى الطريقة التى تناسب ظروف كل منظمة.

٣- يوجد إرتباط وثيق بين طريقة التمويل وأسلوب تخفيض العمالة والخدمات المرتبطة به.

مصادر التمويل التى يمكن الحصول عليها:

١- التمويل عن طريق الصندوق الإجتماعى للتنمية.

٢- التمويل عن طريق بيع أراضى وتصفية بعض أصول المنظمة.

٣- التمويل عن طريق الإقتراض.

٤- التمويل عن طريق إصدار السندات.

٥- التموبل عن طريق إصدار الاسهم.

وفيما يلى نلقى بعض الضوء على هذه المصادر:

١- التمويل عن طريق الصندوق الإجتماعى للتنمية:

يساهم الصندوق الإجتماعى للتنمية والذى أنشئ عام ١٩٩١ فى حل مشكلة البطالة وكذلك التعامل مع الآثار السلبية لبرنامج الإصلاح الإقتصادى.

وفيما يلى بعض النصائح التى قد تفيد عند استخدام قروض الصندوق الإجتماعى فى عملية تخفيض العمالة:

١- التعرف على الخدمات التى يقدمها الصندوق وشروطها.

٢- توطيد العلاقة بالقائمين على الصندوق.

٣- عقد إجتماعات دورية مع العاملين بالصندوق لمعرفة كل ماهو جديد فى قوانين الصندوق ولوائحه الداخلية.

فعلى سبيل المثال، تقوم إحدى الشركات فى المجال البحرى بتمويل برنامج التخارج على اساس حد أقصى ١٠٠ شهر لمن يتخارج، ويتم تمويله بـ ٥٠٪ من الصندوق الإجتماعى للتنمية (منح لاترد).

٢- التمويل عن طريق بيع أراضى المنظمة أو أصولها:

قد تكون الفلسفة العامة للمنظمة هى الحصول على التمويل الداخلى لتجنب مشكلات مالية خاصة بالمنظمة، وفى هذه الحالة تستطيع المنظمة تمويل تخفيض العمالة عن طريق بيع بعض أصول المنظمة.

وينبغى التأكد من النقاط الآتية قبل البدء فى بيع الأصول أو تصفيتها.

١- أن المنظمة ليست بحاجة إلى هذه الاصول أو أن بإستطاعتها تأجير غيرها.

٢- أن بيع هذه الأصول أو تصفيتها كافى لتمويل عملية تخفيض العمالة.

٣- أن عملية البيع أوالتصفية ليس لها تأثير على نواحى أخرى (مثلاً: بيع سيارات النقل المملوكة للمنظمة قد يؤدى إلى مشكلات فى التخزين).

ويمكن للمنظمة أن تبتكر وتبتدع وتستحدث وسائل جديدة للتمويل، فعلى سبيل المثال تستطيع منظمات استصلاح الأراضى منح مكافأة نهاية الخدمة فى شكل أراضى مستصلحة، وبذلك تتجنب تكاليف البيع وفى الوقت ذاته تكون قد قامت بالوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين.

٣- التمويل عن طريق الإقتراض:

إذا كانت الفلسفة العامة للمنظمة تؤيد إستخدام القروض لتمويل تخفيض العمالة، فإنه يمكن استخدامها ولكن ينبغى التأكد من النقاط الآتية:

١- أن الحصول على قروض لتمويل تخفيض العمالة لايؤثر سلبياً على المركز المالى للمنظمة.

٢- أن المنظمة تستطيع سداد قيمة القرض والفوائد الخاصة به.

٣- أن العائد من تخفيض العمالة يفوق الفائدة التى تدفعها المنظمة.

ونود أن ننوه إلى أن التشاور مع المدير المالى للمنظمة أساسى لإنجاح خطة التمويل

٤- التمويل عن طريق إصدار السندات:

ويشبه التمويل عن طريق اصدار السندات التمويل عن طريق القروض ولكن المنظمة فى هذه الحالة تتعامل مع عدد أكبر من المقرضين. فإذا كانت الفلسفة العامة للمنظمة تسمح بالإقتراض أو اصدار السندات فيجب المقارنة بينهما من حيث التكلفة والتأثير على المركز المالى واختيار الأفضل، فيجب المقارنة.

٥- التمويل عن طريق اصدار الأسهم:

ويختلف التمويل عن اصدار الاسهم عن التمويل عن طريق القروض أو السندات فى أن للأول أثر مستمر على المنظمة ذلك لأن اصدار الاسهم يزيد من عدد المساهمين فى المنظمة وبالتالى إشتراكهم فى توزيع الأرباح على عكس القروض أو السندات والتى تستمر لفترة محدودة.

ويجب على المنظمة التفكير فى أثر قرار التمويل على المركز المالى للمنظمة وقدرتها على المنافسة قبل إتخاذ قرار خاص بالتمويل، والمهم هو أن تدرس المنظمة امكانياتها وظروفها ثم تتخذ القرار.

وأياً كان قرار التمويل فيجب على المنظمة دراسة ظروفها واحتياجاتها، وأثر قرار التمويل على مركزها المالى.

خلاصــة

تحتاج برامج تقليل حجم العمالة إلى تقدير لكل من العائد والتكلفة. ويتم وضع ذلك فى ميزانية تقديرية لكل من العائد والتكلفة. ولابد أن تتفوق عوائد البرنامج على تكاليفه، حتى يتم المضى فى البرنامج. وتتمثل عوائد البرنامج فى الوفر فى تكلفة العمالة وعوائد معنوية تتمثل فى زيادة المهارات وخلق أفراد أكفاء. كما تتمثل تكاليف البرنامج فى تكلفة جمع البيانات والدراسة والاستشارات والتدريب والتعويضات المادية والعينية وتكلفة إنخفاض الروح المعنوية.

إن مثل هذه الميزانية التقديرية تحتاج إلى تدبير مصادر التمويل لخطة تخفيض العمالة. وأهم مصادر التمويل فى مصر تتمثل فى الصندوق الاجتماعى للتنمية، وبيع أراضى وأصول المنظمة والاقتراض، وإصدار السندات والأسهم. والقاعدة تقول أنه ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فى مصادر التمويل التى تناسب طبيعة المنظمة ونشاطها والظروف المحيطة بها.

حالـــة (٢٢)

العائد والتكلفة من تقليل العمالة

تحاور إثنان من المديرين حول مزايا وعيوب تقليل العمالة، حيث تزمع منظمتهم البدء فى إعداد برنامج لتقليل حجم العمالة.

بدأ أحد المديرين قائلاً: «لقد آن الأوان لوضع كل أمر فى نصابه، ولأن منظمتنا تعانى من زيادة العاملين والربحية المتدهوره، فإننى أعتقد أن ميزانية الأجور التى تبلغ كل أرباح المنظمة ستكون فى وضع أفضل ، الأمر الذى سيوفر أموال نضخها فى استثمارات انتاجية ومالية، كما أن ذلك سيجعل كل عامل يهتم بوظيفته دون أى بطالة مقنعه ودون تعطيل من الآخرين. أنا أعتقد أن الروح المعنوية والكفاءة ستزيد وفقاً لذلك».

رد المدير الثانى قائلاً: «أنت مفرط فى التفائل ... إن البرنامج المزمع سيؤدى إلى تخفيض الروح المعنوية على كل من سيترك عمله أو كل من سيبقى فيها. هذا بالاضافة إلى أن تكلفة تصميم البرنامج عالية، وأشك أنها ستفوق العوائد».

أسئلة:

١- ما رأيك فى وجهه نظر كل ندير.

٢- أى الآراء تفوق الأخرى.

٣- هل يمكن أعطاء ضمانات تزيد من العوائد وتقلل من التكاليف.

حالـــة (٢٣)

لا تحسبها بهذا الشكل !!

قررت شركة «ميناتورز» إغلاق مكتب الاستعلامات السياحية الخاصة بها فى مدينة قنا، وذلك نظراً لانخفاض الطلب، بشكل كبير.

وقدم السيد/ حسيب مدير قسم الحسابات قائمة بالتكاليف والوفورات الخاصة بتقليل العمالة وإغلاق المكتب وقال السيد/ حسيب: «أن التكاليف المترتبة على غلق المكتب تفوق الوفورات المحققه»، ولايجب غلق المكتب.

رد السيد/ كميل كمال منسق برنامج «تقليل العمالة عليه قائلا: لاتحسبها بهذا الشكل يا أستاذ/ حسيب. كما استطرد قائلاً إن الاستغناء عن العاملين فى مكتب قنا سوف يحسن الوضع المالى للشركة، وذلك بسبب أن الوفورات التى ستتحقق فى السنوات القادمة تفوق كل التكاليف.

ونتيجة لذلك التحليل الأخير قررت الشركة الاستمرار فى خطة تقليل حجم العمالة وإغلاق مكتب قنا.

أسئلة :

١- ما رأيك فيما قاله كل من مدير الحسابات ومنسق برنامج تقليل العمالة؟ أيهما أصوب؟

٢- كيف تحسب العائد والتكلفة من إغلاق مكتب قنا؟

مراجع الفصل الثالث عشر

أعتمد هذا الفصل أساساً على المرجع التالى:

أحمد ماهر، **تخفيض حجم العمالة** – برنامج تدريبى لقيادات منظمات القطاع العام، الاسكندرية، ماهر والصحن للاستشارات.

الفصل الرابع عشر

تنفيذ سياسة تخفيض العمالة

الفصل الرابع عشر

تنفيذ سياسة تخفيض العمالة

مقدمة:

تطلب تنفيذ خطة تخفيض العمالة إل مجموعة من الارشادات التى تضمن نجاح هذه الخطة، تتوافر السرية فى الخطة، وأشخاص موثوق فيهم يشرفون علها، وإن تكون هذه الخطة رسمية، وتحصل عليى تعزيز الإدارة العليا، وأن يتم تنفيذها بسرعة يضمن نجاح لهذه الخطة. وبالرغم من هذا تتعرض الخطة أثناء التنفيذ لمشاكل أهمها شعور العاملين الذين يتعرضون بالاستغناء بعد الآمان اوظيفى وبالاهانه، كما أن ذلك يؤدى إلى شعور باقى العاملين (غير المستغنى عنهم) بعدم الرغبة فى العمل، وعدم الابداع والابتكار، وزيادة عبء العمل الملقى على عاتقهم . وتحتاج خطة تقلل خطة العمالة يعد تنفيذها إلى نوع من تقييم نتائجها.

يتناول هذا الفصل اساليب وسياسات تخفيض العمالة موضع التنفيذ، حيث يقدم الارشادات أو الاعتبارات التى ينبغى مراعاتها عند تنفيذ سياسة تخفيض العمالة، ثم ينتقل بعد ذلك إلى عرض للمشكلات الناتجة عن تنفيذ سياسة تخفيض العمالة، وبأخيراً يتطرق إلى كيفية تقييم عملية التخفيض للحكم على مدى نجاحها.

أولاً: ارشادات تنفيذ خطة تخفيض العمالة

يجب على الشركة ان تضع خطة جيدة قبل أن تبدأ فى تنفيذها، وأن تقوم بتنفيذها بشكل جيد حتى يكتب لها النجاح، فالتنفيذ الركيك يقضى على

الخطة الجيدة، ولذلك لابد من وجود الخطة السليمة، ولابد من ضمان التنفيذ الجيد، حتى يكتب لسياسة تخفيض العمالة النجاح. ولكى يتم ذلك فهناك بعض المعايير (أو الإرشادات أوالنصائح) التى يجب وضعها فى الاعتبار عند القيام بالتنفيذ، وهذه المعايير هى:

١- البداية بشكل سرى.

٢- الاعتماد على اشخاص موثوق فيهم.

٣- وضع سياسة التنفيذ فى شكل رسمى وواضح.

٤- الحصول على تعزيز المديرين.

٥- اعلان خطة التخفيض.

٦- سرعة التنفيذ.

٧- الحصول على تعزيز باقى الإدارات.

٨- التعامل مع مقاومة التغيير.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه المعايير أو الإرشادات:

١- البداية بشكل سرى(١):

يجب أن تتم عملية تخفيض العمالة بشكل سرى منذ بدايتها، ويتم ذلك فى مرحلة التخطيط المبدئى والدراسة، وتكوين استراتيجية، لان تسرب أى معلومات عن الخطة يمكن أن يؤدى إلى ظهور بعض الإشاعات، **وتعتبر الاشاعات من اخطر مايواجه التغيير** لأن تسرب أى معلومات عن نية الشركة فى تخفيض العمالة يمكن أن يؤدى إلى النتائج التالية:

١- انخفاض الانتاجية والروح المعنوية.

٢- بداية الصراعات العنيفة بين العاملين بعضهم البعض، وكذلك بين العاملين والإدارة.

٣- شعور كل العاملين بعدم الأمان، وسعى كل منهم للظهور وإن كان على حساب الآخرين.

٤- سعى بعض العاملين إلى البحث عن وظائف أخرى.

٥- ظهور التحالفات.

٦- قد يكون رد الفعل عنيفاً (كما حدث فى إحدى الشركات المصرية العاملة فى كفر الدوار وبعض الشركات العاملة فى ميناء الاسكندرية) مما يؤدى إلى تخريب وتدمير.

لذلك لابد وأن تكون البداية بشكل سرى، ولتكن الإجتماعات التى تناقش فيها هذه الافكار تبدو وكأنها اجتماعات تقليدية، وأيضاً يجب معاملة المعلومات المطلوبة، معاملة التقارير الروتينية.

٢- الإعتماد على اشخاص موثوق فيهم[٢]:

يمكن للشركة ان تستعين بأحد الاشخاص الموثوق فيهم سواء من داخل الشركة أو من خارجها، ذلك لكى تتمكن من البدء بشكل سرى، فمثلاً يمكن الاستعانة بمدير الموارد البشرية لتحديد عدد العاملين، وأعمارهم كما يمكن الاستعانة بأحد المكاتب الاستشارية لعمل دراسة جدوى لخطة المعاش المبكر، أو لتزويد الشركة بالاقتراحات اللازمة لتخفيض العمالة، والدراسات الواجب اجراءها، أو لتزويد الشركة بالنماذج والسجلات الممكن استخدامها فى هذا المجال.

٣- وضع سياسة التنفيذ فى شكل رسمى وواضح[٣]:

يجب على الشركة ان تجعل الوضوح هو السمة الاساسية فى السياسة التى تتبعها، وذلك لأن اللبس والغموض سوف يؤدى إلى عواقب وخيمة عند اعلان السياسة، لذلك يجب على الشركة ان تقوم بتوضيح النقاط التالية عند وضع السياسة.

١ - الاسباب الرئيسية التى دفعت الشركة الى تخفيض العمالة (ارتفاع التكاليف، انخفاض الطلب، المنافسة الشديدة..... إلخ).

٢- المعايير الموضوعية التى قامت الشركة بإستخدامها لإختيار من سيتم الاستغناء عنهم.

وترجع أهمية ذلك إلى أن الإستغناء عن عامل (أو عدة عاملين) عادة ما يصاحبه شعور بالظلم، كما أن إيضاح المعايير التى تم استخدامها فى تخفيض العمالة سوف يؤدى إلى:

* تقليل الشعور بالظلم لدى المستغنى عنهم.

* تقليل الشعور بالذنب لدى الباقين.

٣- أسلوب تخفيض العمالة.

٤- الخدمات التى تقدمها الشركة للمستغنى عنهم .

٥- التغيرات التى ستحدث فى الشركة بعد عملية التخفيض، وبالرغم من أهمية الوضوح فى إبلاغ الرسالة للمستغنى عنهم إلا أن الوضوح واجب أيضاً بالنسبة للباقين للعمل فى الشركة.

ولذلك يجب على الشركة دراسة ما يلى:

١- التغييرات التى سوف تطرأ على الوظائف (هل يتم تكبيرها، أم تصغيرها، أم دمجها).

٢- التغيرات التى سوف تطرأ على الاقسام (هل يتم الإستغناء عن قسم كامل على أن يقوم أى قسم آخر بعمله).

٣- التغيرات التى سوف تطرأ على الإدارات.

٤- تغيرات الأجور والحوافز والمكافآت.

٥- حركات التنقلات الداخلية.

٦- الدورات التدريبية اللازمة للباقين لأداء مهام المستغنى عنهم.

٤- الحصول على تعزيز المديرين[٤]:

تستطيع الشركة أن تستعين بخبرات المديرين الآخرين فى كل خطوة من خطوات التنفيذ، وذلك لانهم بحكم عملهم، يعلمون التفاصيل التى قد لايعلمها القائمون على تنفيذ خطة التخفيض. لذا فإن طلب مساعدتهم ومساندتهم وتعزيزهم يعتبر أمراً فى غاية الأهمية خاصة فيما يلى:

١- معرفة الحاجة للتدريب واعادة التأهيل.

٢- دراسة حالة العاملين ورد الفعل المتوقع لديهم عند اعلان قرارات الادارة.

٣- معرفة من يمكنه التطوع للاستغناء (فى حالة تطبيق نظام التطوع للاستغناء)

٤- أفضل الطرق لإعلان السياسة.

٥- اعلان خطة التخفيض فى شكل متفتح ومتفاهم وحاسم[٥]:

بعد وضع السياسة الشاملة فى صورة واضحة، وبعد الحصول على تعزيز المديرين لها ،يمكن للشركة إعلان خطة تخفيض العمالة. ولكن على أى حال من الاحوال لابد من التأكد من وصول نفس الرسالة إلى كل عامل فى الشركة سواء كان من المستغنى عنهم أم من الباقين, وكذلك التأكد من تطبيق المديرين للتعليمات.

ومن أهم الطرق التى يمكنك إستخدامها لإعلان السياسة العامة مايلى:

١- عقد إجتماعات ولقاءات مع العاملين.

٢- إستخدام المديرين كهمزة وصل بين الإدارة العليا والعاملين.

٣- إستخدام الكتيبات بالإضافة إلى الإجتماعات واللقاءات.

٦- سرعة التنفيذ[٦]:

بعد اعلان خطة التنفيذ لابد من الإسراع فى التنفيذ لأن الاسراع فى التنفيذ يضمن مايلى:

١- إقتناع العاملين المستغنى عنهم بأن هذا القرار نهائى ولارجعة فيه.

٢- سرعة عودة الاوضاع إلى الحالة الطبيعية وعدم تعطل العمل.

٣- تجنب الأقاويل والإشاعات.

٤- تجنب إحتمال تكوين جبهة مضادة ومعارضة لتخفيض العمالة.

٧- الحصول على تعزيز باقى الإدارات[٧]:

ينبغى على الشركة أن تحصل على تأييد وتعاون كل المديرين بشكل عالى فى تنفيذ خطة التخفيض، لأن ذلك التعاون يظهر الادارة كلها كأنها صف واحد، ويشير إلى وجود اتساق وثبات فى الخطة والتنفيذ، ويعطى الاقتناع للعاملين، ويمنع تكوين جبهات مضادة، ولكى يتحقق ذلك للشركة ينبغى مراعاة مايلى:

١- التأكد من أن تنفيذ خطة التخفيض يتم بنفس الشكل فى كل الإدارات.

٢- التأكد من ابلاغ العاملين (سواء المستغنى عنهم أو الباقين) نفس الرسالة.

٣- التأكد من أن كل مدير يعتبر نفسه جزء من الخطة.

٨- التعامل مع مقاومة التغيير:

يؤثر تخفيض العمالة على كل من المستغنى عنهم والمستبقين، لذا يجب الانتباه إلى أن المشاكل الناجمة عن تخفيض العمالة لاتؤثر على المستغنى عنهم، ولكن تؤثر على المستقبين أيضاً.

ومن أهم المشكلات التى تواجه الشركة عند ادخال التغييرات الناتجة عن تخفيض العمالة مايلى:

١- زيادة عبء العمل (لمزيد من التفاصيل راجع مشكلات التنفيذ).

٢- إستمرار بعض العاملين فى أداء أعمالهم بالشكل التقليدى.

٣- مقاومة المديرين لهذه التغيرات، خاصة وأن بعض المديرين يرون فى تخفيض العمالة تقليص لنفوذهم فى الشركة.

٤- مرور فترة من الوقت قبل تعلم الباقين للمهارات اللازمة.

وقد تتخذ هذه المقاومة عدة أشكال منها:

١- إنخفاض الإنتاجية.

٢- إشتداد مدة الصراع.

٣- إنعدام روح الإبتكار والمبادرة.

٤- البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة.

كيف يمكن للشركة التغلب على آثار التصغير السلبية على الباقين ؟

١- تذكرة الباقين بأنه قد وقع عليهم الإختيار للبقاء فى الشركة.

٢- الإعتراف بحقهم فى الحزن لرحيل زملائهم.

٣- التأكيد على تخفيض العمالة يخلق مستقبلاً أفضل للشركة وللعاملين بها.

٤- التأكيد على أن خطة تخفيض العمالة قد انتهت.

٥- تأهيل العاملين للتغيرات.

٦- اظهار مزايا التغيير للعاملين.

٧- التأكيد على الفرص الجديدة المتاحة لكل العاملين.

٨- اعداد تنظيم الوظائف (القضاء على الفاقد).

ويمكن تحويل المشاعر العدائية لدى الباقين الى مشاعر إيجابية عن طريق[٩]:

١- توفير المزيد من الدورات التدريبية.

٢- التوجيه لا الديكتاتورية.

٣- إشرك العاملين فى القرارات.

٤- مساعدة العاملين على النمو (عن طريق منحهم الفرصة للإنتقال إلى وظائف أفضل).

٥- المساعدة على خلق مهارات داخل الشركة كانت تستقدمها من الخارج.

٦- توضيح تقدير الشركة لخبرات العاملين.

٧- التأكيد على أن الأمان الوظيفى يرتبط بالمهارات والقدرات والاتجاهات لا بالوظائف.

وبعد ذلك ينبغى الاستعداد للمستقبل، وذلك عن طريق:

١- تأكيد الحاجة لإستكمال المسيرة.

٢- التأكيد على الاهداف طويلة الأجل.

٣- النظر للعاملين على أنهم سلاح يمكنك المنافسة به.

٤- جعل العاملين جزءً لايتجزأ من إستراتيجية الشركة.

٥- العمل على بناء الثقة بين الشركة والعاملين.

وصفه
لتنفيذ خطة تقليل العمالة بنجاح

١- ابدأ بشكل سرى فى البداية (وذلك فى مرحلة التخطيط المبدئى والدراسة وتكوين الإستراتيجية).

٢- إعتمد على اشخاص موثوق فيهم (سوءء من داخل الشركة أو خارجها).

٣- ضع السياسة فى شكل رسمى وواضح.

٤- اطلب تعزيز المديرين.

٥- أعلن ذلك كله للعاملين فى شكل متفتح ومتفهم وحاسم.

٦- نفذ بسرعة.

٧- احصل على تعزيز باقى الإدارات.

٨- تعامل مع مقاومة التغيير.

ثانياً: مشاكل التنفيذ

تواجه الشركة عند تنفيذ خطة تخفيض العمالة بعض المشكلات أهمها مايلى:

١- حساسية العاملين.

٢- القضاء على روح الابداع والابتكار.

٣- زيادة عبء العمل.

وفيما يلى نلقى المزيد من التفاصيل على هذه المشاكل

١- حساسية العاملين:

ينتاب العاملون الذين يعلمون أو يخطرون بقرارات الاستغناء عنهم شعوراً بالإمتهان،وقد يتعدى الامر ذلك الشعور، ويكون رد فعل العاملون عنيفاً ومدمراً، وسيترك الشركة من يستطيع أن يتركها، أما هؤلاء الذين لاتتوافر لهم فرص عمل خارجية فإن معنوياتهم سوف تنخفض لعدم شعورهم بالأمان، وبالتالى سوف تقل إنتاجيتهم، لذا يجب على الشركة أن تنتبه إلى ذلك، وتقوم بمحاولة تجنب هذه المشكلات من خلال اتباع مايلى:

١- التشاور مع العاملين فى الأمور المتعلقة بعملهم وخاصة المشكلات التى تواجه الشركة والتى قد تدفعها إلى الاستغناء عن بعضهم ودائماً يمكن الحصول على حلول مبتكرة من العاملين أنفسهم.

مثلاً:

إذا فقدت الشركة أحد عملائها وبالتالى احتاجت الى الاستغناء عن بعض العاملين، يمكن عقد إجتماعاً مع العاملين ومناقشة الامر فقد تتوصل إلى الآتى:

* تخفيض ساعات العمل والاجر.

* تخفيض التكاليف الأخرى (مثلاً: تكلفة الطاقة أو الفاقد) بدلاً من الأجور.

* الإستغناء عن الموسميين.

٢- طلب مساعدة مدير الموارد البشرية فى إيجاد فرص للتنقلات أو العمل خارج الشركة.

٣- يجب تجنب الأخطاء التالية:

* اشعار العاملين بخطأهم الفادح وأنهم السبب فى الاستغناء عنهم.
* الغموض واستخدام العبارات المطاطة مما يدفع العاملين إلى العدوان.
* اعطاء العامل كل التفاصيل دفعة واحدة فلا يستطيع إستيعابها.
* التحدث مع العاملين المستغنى عنهم على مرأى ومسمع من الآخرين.
* يجب أن تكون الشركة واضحة ومحددة ومباشرة وأن تذكر اسباب الاستغناء.
* يجب التأكد ان كل مدير سوف يبلغ نفس الرسالة للعاملين تحت قيادته.
* الهدوء حتى وإن أظهر بعض العاملين إستياءهم.
* الحفاظ على سير العمل كما هو.
* التأكيد على كل الأطراف (قد تفقد الشركة بعض العملاء مع المستغنى عنهم وقد يجتذب المنافسون المستغنى عنهم).
* إشراك النقابات العمالية فى كل خطوات تخفيض العمالة لأن معارضتهم سوف تزيد من مقاومة العاملين.
* الإسراع فى عملية التخفيض.

٢- القضاء على روح الابداع والابتكار:

يؤدى الاستغناء عن العاملين الى نتائج كثيرة من شأنها القضاء على روح الابداع والابتكار واهم هذه النتائج مايلى:

١- محاولة الحفاظ على الوظيفة من خلال تأدية المهام كما كانت تؤدى فى الماضى

٢- سعى العامل أو الموظف الى اثبات الجدارة والظهور.

٣- توقف الابتكار والإبداع اعتقاداً ان ذلك سوف يؤدى الى فقد الوظيفة.

٤- البحث عن وظيفة اخرى خارج الشركة (ان امكن ذلك).

ويمكن للشركة الإستعانة بمدير الموارد البشرية لتدريب العاملين على التغلب على مشكلات مرؤوسيهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم بالنسبة للشركة وأنه لن يتم الاستغناء عن أى منهم فى القريب العاجل.

كما يمكن مكافأة المبدعين والمبتكرين. وأهم من ذلك كله هو اشراك المرؤوسين فى وضع الخطط المستقبلية وإدخال التغيير ليتأكدوا أنه لاتوجد أى نية للإستغناء عنهم.

٣- زيادة عبء العمل:

يؤدى تخفيض العمالة الى زيادة عبء العمل على الأفراد المستبقين فى نفس القسم أو الإدارة، نتيجة لاعادة توزيع الاعمال التى كان يقوم بها زملاؤهم الذين تم الاستغناء عنهم. وقد يدفع هذا الموقف أحد العاملين لمحاولة ترك الشركة، ولكن الأمر يحتاج إلى اعادة نظر فى الأعمال التى تؤدى لتخفيف عبء العمل على الأفراد المستبقين وذلك من خلال مايلى:

١- دراسة امكانية الاستغناء عن تقديم بعض التقارير.

٢- تبسيط التقارير بحيث تحتوى على أهم المعلومات فقط.

٣- تقليل مراجعة المستندات والأعمال الأخرى بما لايؤثر على جودة العمل.

٤- دراسة امكانية نقل بعض المسئوليات الى الاقسام الأخرى.

وهذه الأمور ان أمكن تحقيقها فإن الأثار السلبية لزيادة عبء العمل يمكن القضاء عليها.

ثالثاً: تقييم عملية تخفيض العمالة

يعتبر تقييم عملية تخفيض العمالة خطوة اساسية للتأكد من أن عملية التخفيض قد تمت بنجاح، ولكى يتم التقييم، فلابد من القيام بعمليتين اساسيتين هما:

١- الاستكشاف.

٢- الاحتياط.

١ - الاستكشاف(١٢):

ويعنى مراقبة النقاط التالية لإستكشاف مدى نجاح الشركة فى تحقيق العمالة، ورقابة المؤشرات التالية قبل وبعد التخفيض:

١- معدل دوران العمالة.

٢- الإنتاجية.

٣- الروح المعنوية لدى العاملين.

٤- معدلات الغياب.

٥- معدلات التأخير.

٦- عدد المشكلات التى يواجهها كل قسم (أو إدارة).

٧- عدد الشكاوى المقدمة من العاملين.

٨- النفقات.

٩- مشاركة العاملين.

١٠- عدد الشكاوى المقدمة من العملاء.

١١- صعوبات الإتصال.

٢- الاحتياط ضد تخفيض العمالة[١٣]:

بما أن الإحتياط واجب، فعلى الشركة أن تستخدم أساليب إحتياطية، لو اتبعتها فلن تضطر فى يوم من الأيام أن تخفض العمالة، لأنها استطاعت أن تستخدم رجيم دائم يحافظ على شكلها فى أحسن صورة.

وفيما يلى هذه الاساليب الإحتياطية:

١- تجميد التعيينات الجديدة.

٢- إستخدام العمالة المؤقتة والموسمية بكثرة.

٣- تدريب العاملين لإضفاء مرونة إستخدامهم فى عدة وظائف.

٤- مقاومة العجز والفائض فى كل أقسام الشركة.

٥- إستخدام النقل والتدوير.

٦- تشجيع المعاش المبكر.

٧- إستخدام تنظيم مفلطح ومرن وليس تنظيم طويل وجامد.

٨- تصميم الوظائف بشكل مرن واستخدام تكبير الوظائف.

٩- إستخدام عمالة دائمة. صغيرة الحجم ومرنة (مع عمالة مؤقتة وكبيرة الحجم).

١٠- الإعتماد على مقاولى الخدمة الذين يزودون عمالهم فى الخدمة.

١١- إستخدام وقت العمل المرن.

١٢- تشجيع النقل بين المواقع الجغرافية للشركة.

ملحق الفصل الرابع عشر

النظم الداعمة للتنفيذ

ملحق الفصل الرابع عشر
النظم الداعمة للتنفيذ

يمكن تعريف النظم الداعمة بأنها تلك النظم التى تخلق جواً من الطمأنينة والأمان لضمان نجاح استراتيجيات تخفيض العمالة، وكذا الاساليب التى يتم اتباعها. ويجب أن تكون هذه النظم متوافرة على مستويين.

المستوى الأول: مستوى الشركة.

المستوى الثانى: المستوى القومى.

وفيما يلى نلقى ضوءاً خاطفاً على هذه النظم.

أولاً: النظم الداعمة على مستوى الشركة

١- نظام المعلومات:

يحب على الشركة أن تهتم بوضع نظام للمعلومات بهدف التعرف على

١- الاحتياجات المستقبلية من العمالة.

٢- الظروف المؤثرة على سوق العمل والطلب والعرض على العمالة.

٣- المتغيرات الدولية التى تؤثر على عمل الشركات مثل اتفاقية الجات، العولمة، تحرير التجارة، حرية حركة العمالة بين الدول.

٤- الظروف الداخلية للشركات مثل مخزون المهارات، وتكلفة العمالة.

٥ـ تجارب الشركات المماثلة فى ممارسات تخفيض العمالة وأثرها على تلك الشركات.

٦- تجارب الدول فى ممارسات تخفيض العمالة.

وكل هذه العوامل تساعد فى تدعيم اسس الاختيار الكفء أو التعديل الكفء للأساليب التى تم اختيارها بما يحقق النجاح لخطط التخفيض.

٢- القيام بحملة اعلانية:

يجب أن تهتم الشركة بتقديم المعلومات الصحيحة فى الوقت المناسب، سواء كانت تلك المعلومات للعاملين أو لوسائل الأعلام، وذلك حتى تقضى على الشائعات المغرضة، وتبرز صورة الشركة فى شكل جيد.

٣- معايير الاختيار:

يقصد بها معايير اختيار العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، وكذلك كيفية التعامل مع الذين سيتم استبقائهم.

٤- الاستشارات:

يجب أن تقوم الشركة بتقديم مقابلات الاستشارة،وتقديم المعلومات بشكل مستمر حتى يمكن امتصاص أى مشكلات قبل ظهورها.

٥- التعويضات:

ويقصد بها أنواع التعويضات وقيمتها واسلوب منحها.

٦- سيناريوهات عمل:

يتطلب ذلك ان تقوم الشركات بوضع مجموعة من السيناريوهات التى تستخدم لتخفيض العمالة، والتى تتعامل مع حالات خاصة، أو ظروف طارئة سواء كانت فى بيئة الشركة الداخلية أم الخارجية، وذلك حتى لايضيع الجهد التى قامت به الشركة، وفى سبيل تخفيض العمالة عند مواجهة أى ظروف طارئة.

ثانياً: على المستوى القومى

تهدف النظم الداعمة على المستوى القومى الى تدعيم القيادات العليا، والقيام بخطة قومية لتشجيع خطط تخفيض العمالة، وأن تقوم بتوفير بعض المدعمات مثل:

١- وضع التشريعات الملائمة لتخفيض العمالة.

٢- تعديل نظم التأمينات الاجتماعية، وتعويضات البطالة.

٣- توفير بعض الأوعية أو المؤسسات المالية التى تقوم باقراض الشركات لتمويل خطط تخفيض العمالة.

٤- زرع القيم والاخلاقيات من خلال وسائل الإعلام لتغيير المعتقدات القديمة والراسخة فى ذهن المواطنين عن اساليب تخفيض العمالة.

ولكى يكون اختيار الاسلوب المناسب فعالاً يجب أن تأخذ الشركة فى اعتبارها مايلى:

أ- المتغيرات البيئية:

وهى تلك المتغيرات التى تؤثر على اداء وممارسات الشركات فى تحقيق كفاءتها، وفاعليتها، وبالتالى تؤثر على اختيار الاسلوب الذى يتمشى مع هذه المتغيرات البيئة التالية، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية وغيرها من المتغيرات .

ب- الاطراف المساعدة أو المناهضة:

تتمثل الاطراف المساعدة أطرافاً محفزة، ومدعمة للاستراتيجية المختارة، أما الاطراف المناهضة ، فإنها أطرافاً يمكن أن تقاوم خطط التخفيض لانها تهدد مصالحها

ومن أهم الأطراف المساعدة: الشركة نفسها، والمجتمع المحلى، والمؤسسات الدولية، أما الاطراف المناهضة فأهمها: العمال، والنقابات، والتشريعات الحكومية

ويجب على الشركة أن تعمل على التوفيق بين مصالح هذه الأطراف المختلفة لضمان نجاح الاسلوب والاستراتيجية المختارة.

ومن خلال ماسبق عرضه يمكن القول بأن تحقيق النجاح لخطط تقليل العمالة هو أمر ممكن، وإن الفشل أمر وارد، وقد يحدث لظروف غامضة أو خارجة عن إرادة الشركات.

خلاصـة

يحتاج أى برنامج لتقليل حجم العمالة، بعد التخطيط له، إلى تنفيذ، وعلاج مشاكل التنفيذ، ومتابعة نتائجه.

ويقدم هذا الفصل مجموعة من الارشادات العملية لتنفيذ برنامج تقليل العماله، وهى: ضرورة سرية بداية البرنامج، والاعتماد على أشخاص موثوق فيهم لتنفيذ البرنامج، وضمان موضوعية البرنامج من خلال وضعه فى شكل رسمى، والحصول على تعزيز المديرين، واعلان الخطة بشكل سليم يناسب ظروف الشركة والعاملين بها، وأن يكون التنفيذ سريعاً حتى لا يتيح فرصه للمقاومة، والحصول على تعزيز باقى الإدارات ، مع التعامل بهدوء وموضوعية مع مقاومة التغيير.

ويجب على أى منظمة أن تتوقع مشاكل للتنفيذ من أهمها: إعتراض العاملين وحساسيتهم للبرنامج، وأنه سيجلب مشاعر سيئة، وربما يقضى على الأمان الوظيفى وروح الابداع والابتكار. كما أن ذلك سيؤدى إلى زيادة عبء العمل، حيث سيقوم من يبقى من العاملين بأداء عمل من تم الاستغناء عنهم.

كما تحتاج المنظمة إلى تقييم نتائج تخفيض العماله على الإنتاجية والروح المعنوية ومعدلات الغياب والتأخير وترك الخدمة، والشكاوى والمشاكل. وعلى المنظمة أن تضع لنفسها التدابير والاحتياجات الواجبه لمواجهه مثل هذه المشاكل مثل التدريب، وإستخدام أساليب وقت العمل المرن، وإعادة التنظيم، وإعادة تصميم الوظائف.

حالـــة (٢٤)

دعـــنا نـــفذ بكـــــفاءة

فى التقرير الختامى الذى قدمته شركة النصر الزراعية للشركة القابضة، قام رئيس الشركة بعرض خطة تقليل العماله التى تم إنجازها والانتهاء منها منذ ٣ شهور. وكانت أهم ملامح الشركة كالآتى:

- تم الاستغناء عن ٢٧٠ من العاملين بالشركة فى حوالى ٨ شهور.
- تم تمويل التعويضات بواسطة توزيع أراضى على العاملين.
- قامت الشركة بالاعداد سراً لخطة «المعاش المبكر».
- تكونت لجنة بالإعداد من رئيس الشركة، والعضو المنتدب، ومدير الأفراد، ومدير للشئون القانونية، ومدير الشئون المالية. واحيطت جلسات اللجنة بالسرية التامة.
- تم الإعلان عن معايير المعاش المبكر، ومعايير توزيع الأراضى على من سيترك الخدمة مبكراً، وتم توزيع الأراضى على خريطة زراعية فى اليوم التالى مباشرة، وتم استلام الأراضى فى غضون أسبوع من ذلك، وتم كل ذلك بعقود قانونية واضحة.
- اغلق ملف المعاش المبكر تماماً بعد توزيع هذه الأراضى.
- بدراسة هذه التجربة وتقييمها تبين وجود رغبة عالية ممن بقى من العاملين فى وظائفهم للخروج المبكر اذا اتيحت الفرصة.
- جارى إعادة تنظيم الهيكل الوظيفى والهيكل التنظيمى بالشركة.

أسئلة:

١- قيم من وجهه نظرك تجربة شركة النصر الزاعية فى تقليل العمالة.

حالــة (٢٥)

كـــــــن متفهمــــــا !!

قام السيد / فهمى، مدير الإنتاج بشركة «طلخا»، بابلاغ العاملين المستغنى عنهم بقرار الشركة الخاص بذلك.

وكــان هذا الابلاغ فى شكل ســريع ولا يحــوى أى ســبب أو أى تفصيلات، كما أنه لم يوضح ما هى مستحقاتهم المالية.

بعد نصف ساعة فوجئ السيد/ فهمى بوجود هرج فى عنابر الإنتاج، ونظر من خلال زجاج نافذه المكتب فوجد عدد كبير من العمال يخربون الماكينات، وما هى إلا برهه إلا وقد وجد عدد آخر يتهجمون على مكتبه.

أسئلة:

١- هل يمكن أن ترى مثل هذا الموقف ؟

٢- كيف يمكن تجنب مثل هذا الموقف ؟

مراجع الفصل الرابع عشر

(١) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبي لقيادات شركات قطاع الأعمال العام، الاسكندرية، ماهر والصحن للاستشارات.

(2) Tylczak. Lynn (1991). **Downsizing without Disaster**, California, Crips publications, Inc.

(٣) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(4) Knowdell Richard L., Elizabeth Branstead, and Millan Moravec (1996), **From Downsizing to Recovery**. California. Davis-black publishing.

(5) Tylczak. Lynn. op. cit.

(٦) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(7) Richard. otel, op. cit..

(٨) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.

(٩) المرجع السابق ذكره.

(١٠) المرجع السابق ذكره.

(١١) المرجع السابق ذكره.

(12) Tylczak. Lynn. op. cit.

(13) Ibid.

(14) Knowdell, Richard, op. cit..

الفصل الخامس عشر

كيف يمكن تجنب تخفيض العمالة على المدى الطويل



الفصل الخامس عشر

كيف يمكن تجنب تخفيض العمالة على المدى الطويل

مقدمة:

تعرضنا فى الأجزاء السابقة من هذا الكتاب للأسباب التى تؤدى إلى تخفيض العمالة، وكذلك الاساليب والاستراتيجيات التى يمكن اتباعها، والاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند القيام بتنفيذ خطط تخفيض العمالة. أما فى هذا الفصل، فإننا نتناول الاحتياطات التى يجب أن تأخذها الشركة فى الاعتبار لكى تتجنب الزيادة فى عدد العاملين، وتتجنب الترهلات التى يمكن أن تظهر فى بدن الشركة، وذلك حتى تستطيع أن تحافظ على شكلها.

يمكن القول أن أى شركة تستطيع أن تحافظ على حجم العمالة المناسب من خلال قاعدة اساسية هى « التنبؤ والتخطيط لاعمال الشركة». وتؤدى هذه القاعدة بالتبعية الى بناء «أنظمة مرنة للموارد البشرية» تستطيع أن تحقق الحفاظ على حجم عمالة مناسب، وهناك مجموعة من الممارسات التى يمكنها أن تجنب الشركة عمليات تخفيض العمالة على المدى الطويل. حيث يمكن تصنيف هذه الممارسات الى : ممارسات خاصة بالتنبؤ والتخطيط، وممارسات خاصة بالمرونة داخل الشركة.

أولاً: الممارسات الخاصة بالتنبؤ والتخطيط وتتضمن مايلى:

١ - التغيرات التى يمكن أن تؤثر على العمالة.

٢- أثر هذه التغيرات على الشركة.

٣- اثر هذه التغيرات على الموارد البشرية.

٤- التوافق بين الخصائص المميزة لقوة العمل الموجودة وبين الاحتياجات المستقبلية

٥- امكانية استخدام التدريب والتنمية الادارية لتحقيق التوافق.

ثانياً: المرونة داخل الشركة وتتضمن:

١ - المرونة التنظيمية.

٢- المرونة فى تصميم الوظائف.

٣- مرونة التعيين والاختيار.

٤- المرونة فى اختيار مكان العمل.

٥- المرونة فى نقل العاملين للوظائف.

ونتناول فيما يلى هذه الممارسات بشئ من التفصيل

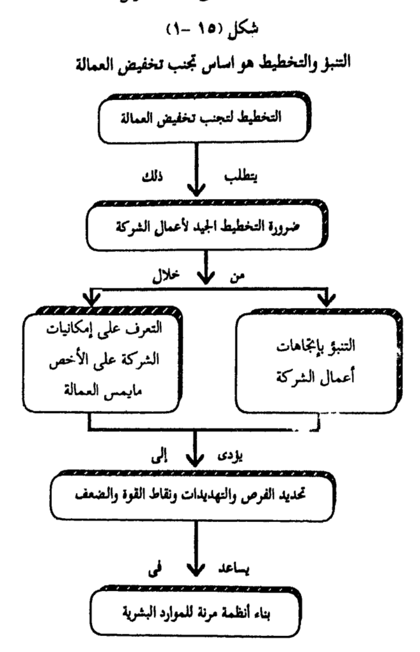
أولاً: التنبؤ والتخطيط لاعمال المنظمة

يمكن القول ان التنبؤ والتخطيط لاعمال المنظمة هوالاساس فى الحفاظ على حجم مناسب للعمالة.

والشكل رقم (١٥-١) التالى يبين منهجية التنبؤ والتخطيط لأعمال المنظمة، التى تمكن من تجنب تخفيض العمالة على المدى الطويل.

شكل (١٥ -١)

التنبؤ والتخطيط هو اساس تجنب تخفيض العمالة



ويجب على الادارة العليا للشركة أن تأخذ الفرصة من وقت لآخر لان تخطط لاعمالها استراتيجيا ، وأن تحاول أن تصل إلى رؤية مستقبلية لشكل المنظمة، وهذه الرؤية تعتمد على دراسة وتمحيص جيد لوضع المنظمة الآن، وذلك للتنبؤ باتجاهات الاعمال فى المستقبل،ولمعرفة امكانيات المنظمة الحالية، وقدرتها على الاضطلاع باتجاهات الاعمال فى المستقبل.

١- التنبؤ باتجاهات الاعمال فى المستقبل :

ويثار فى المجال العديد من التساؤلات، ولو استطاعت المنظمة أن تجيب على هذه التساؤلات لأمكنها أن تتنبأ باتجاهات الاعمال الخاصة بالمنظمة.

وأهم هذه التساؤلات مايلى :

١- هل هناك وضوح فى رسالة المنظمة، والغرض الذى تقوم عليه ؟

٢- هل أهداف المنظمة خلال السنوات القادمة واضحة ؟

٣- هل هناك وضوح فى شكل السوق الذى تعمل فيه المنظمة ؟

٤- ماهو حجم أعمال المنظمة ؟ فى ثبات أم انخفاض أم زيادة ؟

٥- ماهو شكل المنافسين،وقوتهم ؟

٦- من هم المستهلكون الحاليون والمرتقبون ؟

٧- ماهو التطور فى التكنولوجيا، وكيف يمكن الاستفادة منه ؟

٨- ماهو شكل الاقتصاد العالمى والمحلى، وكيف يمكن الاستفادة منه ؟

٢- التعرف على إمكانيات المنظمة :

يمكن تقسيم امكانيات المنظمة إلى :

إمكانيات تمس مباشرة العمالة بالمنظمة (وهى بيت القصيد) و إمكانيات غير

مباشرة تمس العمالة بشكل غير مباشر وعام. والإمكانيات الغير مباشرة قد تمس خطوط الإنتاج الحالية، والتكنولوجيا المستخدمة، وقوانين العمل، وعلاقة المنظمة بالموردين، وحجم الانتاج الحالى ونوع المنتجات التى يتم إنتاجها، والموارد المالية بالمنظمة، وغيرها من الإمكانيات والعناصر غير المباشرة.

أما الإمكانيات والعناصر المباشرة التى تمس العمالة بالمنظمة فهى تمس الجوانب التالية :

١- تركيبة العمالة الحالية بالمنظمة من حيث السن، والجنس، والتعليم، والصحة والأقدمية.

٢- ماهو مخزون المهارات أو شكل المهارات الحالية المتاح بالمنظمة ؟

٣- ماهو شكل لوائح العاملين بالمنظمة ؟

٤- ماهو شكل أنظمة تخطيط العمالة ؟

٥- ماهو شكل أنظمة تقييم الأداء ؟

٦- ماهو شكل أنظمة الإختيار والتعيين ؟

٧- ماهو شكل أنظمة الاجور والحوافز ومزايا العاملين ؟

٨- ماهو شكل أنظمة تخطيط المستقبل الوظيفى ؟

٩- ماهو شكل التنظيم بالمنظمة ؟

١٠- ماهو شكل المديرين بالمنظمة وكفاءتهم.

٣- التعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف:

بناءاً على كل من أولاً وثانياً السابق الإشارة إليهما، يمكن التعرف على الآتى:

١- الفرص المتاحة امام المنظمة والتى ربما قد تتمثل فى وجود أسواق جديدة، أو

(إمكانيات للتصدير) أو توافر إمكانيات للتمويل، وعلى المنظمة أن تقتنص هذه الفرصة.

٢- **التهديدات** التى تحيط بالمنظمة، والتى ربما قد تكون على سبيل المثال، دخول منافسين جدد، وارتفاع أسعار التوزيع، وإنتهاء تعاقد إنتاجى كبير، وغيرها من التهديدات، وعلى الشركة أن تحاول تجنبها أوالتعامل معها والقضاء عليها.

٣- **نقاط القوة** : وهى تشير إلى وجود قوة فى الإمكانيات الحالية للشركة، ومن أمثلتها توافر موارد مالية جيدة للشركة، وكفاءات إدارية. وعلى المنظمة أن تستخدم هذه الموارد لإقتناص الفرص والقضاء على التهديدات التى تواجه المنظمة.

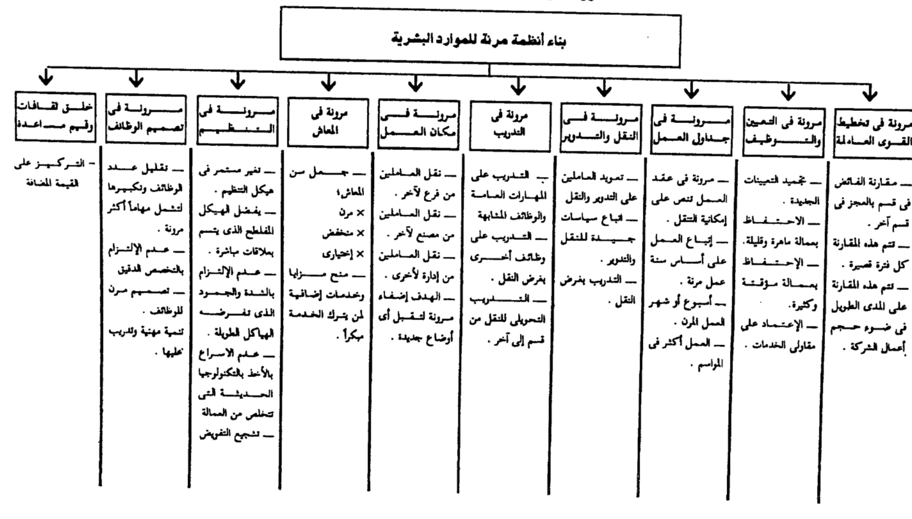
٤- **نقاط الضعف** : وهى تشير إلى وجود مشاكل داخلية بالمنظمة، وقد يشير ذلك على سبيل المثال إلى وجود عمالة فائضة من النساء، أو انتهاء العمر الإفتراضى لاحد المصانع، أو وجود لائحة عمل قديمة، ويحتاج الأمر من المنظمة إلى القضاء على هذه المشاكل، وذلك قبل أن تحاول أن تنظر إلى إستخدام نقاط القوة لديها أو إقتناص الفرص المتاحة أمامها.

ثانياً: المرونة فى أنظمة الموارد البشرية

يجب أن تكون المنظمة مرنة فى أنظمتها خاصة مايمس أنظمة الموارد البشرية فيها، فالأنظمة المرنة للموارد البشرية هى الوسيلة لتجنب تخفيض العمالة، وهو ما يوضحه شكل رقم (١٥-٢) التالى :

شكل (١٥-٢)

أنظمة الموارد البشرية المرنة والمساعدة على تجنب تخفيض العمالة



بناء أنظمة مرنة للموارد البشرية:

يجب أن تكون انظمة الموارد البشرية مرنة بصفة عامة، وأن تكون السياسات العامة فيها مستقرة ويتحدد شكل المرونة واتجاهها من خلال الدراسات التى تمت فى أولاً، وثانياً، وثالثاً وعلى الاخص رابعاً والتى سبق الاشارة إليها عاليه.

بناءً على الفرص والتهديدات ونقاط القوة ولاضعف يمكن أن تتحدد خطة واستراتيجية الشركة لعدة سنوات قادمة، وهذا الخط العام يكون قابلاً للتغيير من سنة لأخرى أو من وقت لاخر حسب المتغيرات المحيطة والوقتية.

ونقدم فيما يلى أمثلة للأنظمة المرنة للموارد البشرية، والتى تمثل احتياطات واقية من زيادة العمالة عن العدد المناسب وتقى الشركة من الترهلات فى حجم الشركة من العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ منها مايناسبها لكى تكون نظاماً يدعم إدارة مواردها البشرية.

وأهم الأنظمة المرنة للموارد البشرية هى كما يلى :

١- نظام مرن لتخطيط القوى العاملية.

٢- نظام مرن للتعيين والتوظيف.

٣- نظام مرن لجداول العمل والتشغيل.

٤- نظام مرن للنقل والتدوير.

٥- نظام مرن للتدريب.

٦- نظام مرن لمكان العمل.

٧- نظام مرن للتقاعد والمعاش.

٨- نظام مرن لتنظيم الشركة.

٩- نظام مرن لتصميم الوظائف.

١٠- خلق قيم وثقافات مساعدة.

ونتناول فيما يلى هذه الأنظمة بشئ من التفصيل :

(١) نظام تخطيط القوى العاملة المرن:

يتسم النظام المرن للقوى العاملة، والذى يساعد على الوقاية من أى زيادات فى حجم العمالة، بأنه يحاول أن يحافظ على الاعداد والنوعيات المطلوبة للعمالة دون زيادة فى التعيينات الجديدة، ويتم هذا من خلال مقارنة الفائض بالعجز بين الاقسام والإدارات المختلفة بالشركة.

يتم هذا من خلال مقارنة الفائض بالعجز، سواء على أساس المدى الزمنى الطويل أو القصير. ويفضل أن يتم أولاً على اساس المدى الزمنى الطويل (٣- ٥ سنوات مثلا) حيث يمكن أن تؤخذ فى الحسبان التوسعات أو إغلاق خطوط أو مصانع تابعة للشركة، وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية فى الآلات وخطوط الانتاج والمنتجات، والتغيرات فى المنتجات والأسواق والتعاقدات، وعليه فيمكن الإبقاء على عمال أحد الخطوط التى ستتوقف بعد ٦ شهور ،فى سبيل الحاقها بالعمل، ونقلها إلى أحد الخطوط (أو المصانع)، التى سيزيد حجم العمل فيها بعد ٩ شهور من الآن، ويتم تدريبهم خلال الثلاث شهور التى تفرق بين الحدثين.

وعلى سبيل المثال

استطاعت احدى شركات الاسمدة والكيماويات، أن تحول عمالة الخدمات المعاونة لديها إلى عمالة فنية، فى مجالات الإنتاج والورش والأمن والسلامة والصيانة، وذلك لكى يستطيعوا العمل فى التوسعات الجديدة لديها، واستطاع التدريب التحويلى أن يسد العجز فى فترة قادمة من الوفر الموجود حالياً.

يلى ذلك، أن تقوم الشركة بصفة مستمرة بتتبع حجم عبء العمل فى كل اقسام ووحدات الشركة، على المدى القصير، وأن تأخذ القرارات المناسبة لتحويل ونقل وندب الفائض فى احد الاقسام إلى تلك الاقسام الاخرى ، التى تعانى من عجز فى العمالة.

(٢) نظام التعيين والتوظيف المرن:

وتتم هذه المرونة في نظام التعيين والتوظيف كالآتي :

١- الاحتفاظ بعمالة ماهرة ولكنها قليلة العدد، وعليه فإنه لايتم التوظيف إلا في تلك الوظائف الهامة والحساسة، والتي تمس قلب ومحور النشاط في الشركة ويتم تعويض الباقي كما سيلي شرحه.

٢- الاحتفاظ بعمالة عادية ومؤقتة كثيرة العدد، أي أنه يتم التوظيف في الوظائف غير الهامة وغير المحسوسة، أو تلك الوظائف الهامشية للمشروع بالاعداد التي تحتاجها الشركة وفقاً لحجم عبء العمل.

٣- يتم الاعتماد على مقاولي الخدمات في تقديم الاعمال الخدمية التي تبعد عن النشاط الرئيسي للشركة، ومن أمثلتها اعمال النظافة والحدائق والأمن والسلامة والتغذية والنقل، والتي يفضل إسنادها إلى شركات خدمات متخصصة في ذلك. ويساعد ذلك الشركة على عدم تعيين عاملين في هذه المجالات، لأن هناك ثمة مقاولين أو موردين للخدمات يقدمونها من خلال عاملين متخصصين في هذه الخدمات، ومما يزيد من تفضيل ذلك أن الشركة لديها مرونة عالية في إختيار شركات الخدمات التي تقدم أفضل خدمة بأقل تكلفة ممكنة.

٤- وفي جانب أخر، هناك اسلوب سلبي للتعيين والتوظيف يضمن عدم زيادة حجم العمالة، وهو عبارة عن تجميد التعيينات الجديدة، والذي قد يكون فيه إجبار على الشركة أن تتصرف بما يتاح لديها حالياً من قوة عاملة.

(٣) أنظمة جداول العمل المرنة:

وهناك مجالات عديدة لجداول العمل المرنة، والتي في إجمالها تعني تجنيد كل القوة العاملة في أوقات الإحتياج، والتي تعني وجود عمل كثيف، والتخفيف من العمالة في أوقات العمل الخفيف، وفيما يلي أمثلة من أنظمة جداول العمل المرنة.

١- يفضل أن ينص فى عقود العمل على استعداد العامل للعمل وقتما وأينما تحتاج الشركة، ويعطى هذا مرونة عالية للشركة فى توظيف مواردها البشرية.

٢- يمكن أن ينص فى عقد العمل على أن يعمل الموظف على أساس سنه عمل مرنة فمثلاً قد ينص على أن العامل يعمل ٢٠٠٠ ساعة عمل فى السنة أو ٣٠٠ يوم عمل فى السنة، على أن تقوم الشركة بتحديد ساعات العمل أو أيامه بالشكل الذى يتناسب مع جداول الانتاج.

٣- يمكن أن تتبع الشركة نظام اسبوع العمل المرن، أوشهر العمل المرن، على أساس أن هناك أياماً يكثر فيها العمل وأياماً يقل فيها العمل، وبالتالى تقوم الشركة بتكثيف العمالة فى الأيام التى يكثر فيها العمل.

٤- يجب ألا تقوم الشركة بمنح أجازات فى تلك الايام (أو الاسابيع أوالشهور أو المواسم) التى يكثر فيها العمل (أو ما يطلق عليه أيام الزروة).

٥- يجب أن تركز الشركة على العمل والتوظيف فى المواسم التى يكثر فيها العمل، ثم التخفيف من العمالة والتوظيف خارج المواسم (وبالطبع الأيام والاسابيع والاشهر) التى يقل فيها عبء العمل.

(٤) أنظمة النقل والتدوير:

والغرض الاساسى هنا إضفاء مرونة للشركة فى تنفيذ سياستها المرنة فى تخطيط القوى العاملة، حيث أن تعويض العجز فى قسم من فائض قسم آخر، لايتم إلا من خلال انظمة النقل والتدوير.

وتتطرق أنظمة النقل والتدوير إلى المجالات الآتية :

١- يجب تعويد العاملين بالشركة على عملية النقل والتدوير بشكل دائم ودورى وذلك كجزء من أنظمة العمل فى الشركة، ويساعد ذلك على تدريب العامل على عدة أنشطة وظيفية وتعرفه على العمل بشكل أفضل، كما يؤدى ذلك على عدم بناء الفرد أسواراً عالية حول وظيفته، مما قد يؤدى إلى هشاشة

الفرد إن نُقل إلى وظيفة أخرى، أو تحوصل الفرد فى وظيفته، أو إنحصار الفرد فى انشطة محددة وضيقة.

٢- يجب على الشركة أن تضع سياسات سليمة للنقل والتدوير ،تعتمد على استفادة الشخص واستفادة العمل من هذا التدوير والنقل، بحيث لايتم هذا قبل الاستفادة الكاملة لابعدها بمدة طويلة. أى أنه يجب حساب المدد المناسبة لاكتساب الخبرة وتقديمها إلى الوظيفة والتى على اساسها يتم اتخاذ قرار النقل والتدوير.

٣- يجب أن يستند قرار النقل والتدوير على دراسة لشخصية من سيتم نقلهم، وبناءاً على هدف له علاقة بتنمية الفرد أو مصلحة الشركة (وليس على اساس تصفية حسابات شخصية)، وأن يسبق ذلك التدريب الكافى على الوظيفة التى سيتم النقل إليها.

(٥) انظمة التدريب المرنة:

تهدف أنظمة التدريب المرنة إلى توفير مهارات واسعة المجال فى عدة انشطة وظيفية متقاربة (داخل عائلة وظيفية مثلاً) وذلك لإعطاء الفرص المرنة للشركة فى أن تقوم بالنقل والتدوير المناسب، أو التحويل من وظيفة لأخرى.

ولمزيد من التفاصيل نورد الآتى :

١- يجب توسيع مجال التدريب لينتقل من مجال الوظيفة التى يشغلها الفرد إلى الانشطة الوظيفية المتشابهة والمتكاملة معها، فوظيفة الحسابات المالية مثلاً تتشابه وتتكامل فى العائلة الوظيفية مع محاسبة التكاليف، والمراجعة والضرائب.

٢- يجب تدريب العاملين على وظائف محددة لايشغلها الفرد وذلك بغرض نقلهم إلى هذه الوظائف،ويجب أن يتم ذلك فى إطار سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفى لأفراد الشركة.

٣- يمكن أن يتم التدريب بغرض تحويل الفرد من قسم لآخر أو مهنة إلى آخرى، ويتم التدريب التحويلى فى اطار إحساس الشركة أو تنبؤها بوجود فائض فى العمالة فى أحد الاقسام، يقابله عجز فى قسم آخر، . وهنا يتم التدريب التحويلى للعمالة الفائضة لكى يتم بها سداد العجز فى القسم الآخر.

(٦) المرونة فى مكان العمل:

تهدف الشركة من إجراء المرونة فى مكان العمل إلى التنبيه على العاملين بأن المكان الذى يعملون فيه ليس مخلداً لهم على الدوام، وأن الولاء يجب أن يكون للشركة وليس لمكان محدد فيها. ويمكن لهذه المرونة أن تتم من خلال الانشطة والوسائل التالية :

١ ـ نقل العاملين من فرع لآخر.

٢- نقل العاملين من مصنع لآخر.

٣- نقل العاملين من إدارة لآخرى.

٤- أن يتم ذلك وفقاً لسياسة محددة ولمصلحة الأفراد (لزيادة الخبرة) ولمصلحة الشركة.

٥- إن الهدف من ذلك هو إضفاء مرونة العاملين لكى يتقبلوا أى أوضاع جديدة فى العمالة والتوظيف.

(٧) انظمة المعاش والتقاعد المرن:

الغرض الاساسى من هذه الانظمة هو تشجيع المعاش المبكر وذلك للإحتفاظ بالعدد المناسب، والتخلص أولاً بأول من الاعداد الزائدة، وفى ذلك يمكن أن نجد الانشطة والوسائل التالية :

١- لايجب التقيد بسن معينة للإحالة إلى التقاعد (٦٠ مثلاً) بل يجب أن يترك هذا السن مرناً وفقاً لمصلحة العاملين ومصلحة الشركة.

٢- يفضل أن يكون ترك الخدمة إختيارياً، ودون اجبار (فالقانون المصرى الحالى يمنعه، والاصول العلمية أيضاً لاتحبذه).

٣- يفضل أن يكون سن ترك الخدمة المبكر منخفضاً نسبياً (فمثلاً يمكن اعتبار السن ٥٠ منخفضاً نسبياً).

٤- لايفضل أن يتم تشجيع من فى سن يقرب من سن الإحالة إلى المعاش (أى ٦٠ سنة)، وذلك لأنه سيترك الخدمة إن عاجلاً أو آجلاً وبدون أى تكلفة. وبالتالى لايجب على الشركة أن تتحمل تكاليفاً ومحفزات لاداعى لها.

٥- يمكن منح مزايا وخدمات إضافية لمن يترك الخدمة مبكراً تشجيعاً لهم.

(٨) التنظيم المرن:

الهدف من التنظيم المرن هو أن يتغير هيكل التنظيم بشكل يتناسب مع حجم وعبء العمل (وبالتالى حجم العمالة) فى الشركة، وبحيث لايجب التقيد بالهياكل القديمة ذات العلاقات الجامدة، وفى ذلك نطرح بعض الممارسات والاساليب الخاصة بالتنظيم المرن :

١- يجب إجراء تغييرات مستمرة فى هيكل التنظيم بحيث تتناسب مع التغييرات التى تحدث فى أنشطة الشركة وحجم العمالة فيها، وذلك حتى يشعر العاملون بمرونة الشركة، وأن هذه المرونة ستنعكس على مرونتهم وظيفياً.

٢- يفضل بصفة عامة إستخدام الهيكل المفلطح الذى يتسم بعلاقات مباشرة، ويتسم بأن رحلة الإتصالات قصيرة من اسفل التنظيم إلى اعلاه، وأنه بذلك يتم إختصار بعض الوظائف الإشرافية، كما أنه بإستخدام بعض أساليب تصميم الوظائف (مثل تكبير الوظائف) يمكن دمج بعض الوظائف وبالتالى إختصار بعضها، مما يؤدى إلى تصغير العمالة.

٣- فى نفس الإتجاه يفضل عدم الإلتزام بالهياكل الطويلة والتقليدية لأنها تُفرض على، وتلزم العاملين، بالشدة والجمود فى العلاقات الوظيفية، كما أنها تؤدى إلى تضخم فى عدد العاملين.

٤- يجب عدم التسرع بالتخلص من الاساليب التكنولوجية المستخدمة فى الشركة وإحلال أساليب جديدة، فهى عادة ماتحل محل العمالة، وبالتالى تفرض على الشركة ضرورة التخلص من العمالة.

٥- يجب على الشركة أن تشجع المديرين فيها على تفويض السلطة كأحد أساليب التنظيم، مما يؤدى إلى تدريب العاملين على أنشطة جديدة يمكن ضمها لهم فى حالة تصغير العمالة، أو فى حالة نقلهم إلى وظائف أخرى.

(٩) التصميم المرن للوظائف:

والهدف من ذلك هو إعطاء الفرصة للعاملين على المعرفة وإكتساب المهارات فى عدة انشطة وظيفية بدلاً من إنصهارهم فى المهام الوظيفية التى يتقلدونها.

ويعطى هذا بالتبعية إمكانية أن يعمل الفرد على أكثر من وظيفة وبالتالى يمكن أن يكون ذلك مفيداً عند الإستغناء عن عاملين لأننا سنجد عاملين آخرين قادرين على أداء العمل، وفى ذلك نجد بعض الاساليب والممارسات الآتية :

١- يمكن أن تلجأ المنظمة إلى تقليل عدد الوظائف، ويؤدى هذا الأمر إلى ضرورة تكبيرها من خلال إضافة مهام من وظائف أخرى (تم إلغائها فى الغالب) ، ويؤدى الأمر إلى مرونة عالية للمنظمة فى أن يشغل الفرد، ليس وظيفة فحسب بل أكثر حيث يضاف إلى الوظيفة مهام وأنشطة إضافية، وبالتالى يمكن إختصار عدد من العاملين.

٢- يمكن للشركة أن تلجأ إلى تشجيع عدم الإلتزام بالتخصص الدقيق فى أداء العمل، بل يفضل أن يكون الشخص اكثر عمومية بحيث يمكن أن يقوم بأكثر من نشاط أو وظيفة، ويعتبر هذا الإتجاه عكس النظرية التقليدية فى تصميم الوظائف، والتى كانت تنادى بالتخصص الدقيق فى أداء العمل.

٣- يفضل أن تلجأ الشركة الى التصميم المرن للوظائف، حيث يكون وصف الوظيفة عاماً، ولايهتم بخصوصيات الوظيفة، فالإتجاه التقليدى يلجأ إلى

وصف المهام والأنشطة والعلاقات والإختصاصات والسلطات بشكل دقيق وبشكل يلتزم به الفرد، وأى خروج عن هذه التفصيلات لايقوم به الفرد، أما فى التصميم المرن للوظيفة، فإن وصف الوظيفة يكون عاماً وبدون تفصيلات بحيث يمكن توسيع نطاق الوظيفة حسب مقتضيات الأمور.

٤- يمكن اختفاء المرونة الوظيفية من خلال التنمية المهنية والتدريب المستمر للفرد، ليس فقط فى وظيفته ، بل، وأيضاً فى وظائف وأنشطة ومهام ومهن أخرى داخل الشركة.

(١٠) خلق قيم وثقافات مساعدة:

يتضمن هذا الاسلوب خلق جيل جديد يعتنق أفكاراً وقيماً جديدة تحث على القيمة المضافة للعمل، وتحبذ تخفيض العمالة، حتى يكون مساعداً للشركة إذا ما أمكنها تبنى سياسة تخفيض العمالة فى المستقبل لمجابهة أى ظروف تستدعى ذلك.

خلاصـة

يمكن للشركات الواعية أن تكون أكثر احتياطا فى الحفاظ على الحجم المناسب من العمالة، بدلاً أن تلجأ لاحقاً إلى الاستغناء عن بعض العاملين الزائدين عن حاجة الشركة.

والاحتياط واجب .. ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم لأعمال وأنشطة الشركة بالشكل الذى يضمن الاحتفاظ فقط بذلك الحجم المناسب من العاملين. ويتطلب ذلك التخطيط الاستراتيجى لأعمال الشركة، والذى يتضمن التنبؤ باتجاهات الأعمال للشركة فى المستقبل ومعرفة أثر ذلك على الحجم المثالى للموارد البشرية.

واتباع سياسات مرنة للموارد البشرية يحقق قاعدة أن الاحتياط واجب. وتشمل المرونة كل الممارسات فى إدارة الموارد البشرية: مرونة فى تخطيط الموارد البشرية، ومرونة فى التعين والتوظيف ، ومرونة في جداول وساعات العمل، ومرونة فى النقل والندب، ومرونة فى التدريب والتنظيم، ومرونة فى تصميم أماكن العمل، ومرونة فى تصميم الوظائف، ومرونة فى التنظيم وهياكله، ومرونة فى سياسات ترك الخدمة، ومرونة فى بناء ثقافة المنظمة وحضارتها.

حالة (٢٦)

من الأفضل الإحتياط !

استلهم مدير الموارد البشرية حديثه أمام ملتقى المديرين المصرى قائلاً:
«أن نظام القطاع العام فى مصر قد كبل أيدينا فى أن نستخدم ممارسات سليمة فى الموارد البشرية، فالدوله كانت ترسل إلينا سنوياً العديد من خريجى الجامعات دون أن نحتاج إليهم ، هذا بالاضافة إلى تعليمات الدوله والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة. لقد نامت ممارسات الأفراد والموارد البشرية لعشرات من السنوات، وآن الآوان لكى ننهض بممارسات جديدة. إن التركة التى ورثناها هى التى أدت بنا إلى ضرورة اللجوء إلى ممارسات مثل (الخروج المبكر على المعاش)، ولولا هذا لكان من الممكن أن نلجأ إلى احتياطات سليمة تجعل شركاتنا فى شكل أفضل من حيث حجم العمالة؛ كان من الممكن أن تكون سياسات العمالة مرنة، وأن يكون التوظيف أكثر مرونة، بل كان من الممكن أن تكون أيضاً سياسات التدريب والتنظيم وساعات العمل أكثر مرونة ... زملائى الأعزاء مديرى الموارد البشرية ... انهضوا من نومكم، وغيروا من ملامح السياسات البشرية التى تنهجونها».

أسئلة:

١- ما رأيك فيما قاله هذا المدير؟ هل توافقه الرأى؟

٢- يطلب هذا المدير من زملائه مديرى الموارد البشرية تغييرات جذرية فى أعمالهم، ما هى هذه التغييرات؟ وما علاقة ذلك بتقليل حجم العمالة.

مراجع الفصل الخامس عشر

اعتمد هذا الفصل بصفة أساسية على:

(١) أحمد ماهر، (١٩٩٧)، **تقليص حجم العمالة**، برنامج تدريبي لقيادات شركات قطاع الأعمال، الإسكندرية: ماهر والصحن للاستشارات.

(2) Fowler, Alan, (1993), **Redundancy**, London: Institute of Personnel Management.



الفصل السادس عشر

العلاقة بين تخفيض العمالة والبطالة

الفصل السادس عشر

العلاقة بين تخفيض العمالة والبطالة

مقدمة:

تؤدى سياسات تخفيض القوى العاملة إلى زيادة عدد المتعطلين، والذين لايمارسون اعمالاً بسبب الاستغناء عنهم وذلك على المستوى القومى، لذا يجب على الشركات عندما تقرر تخفيض العمالة، ألا تفكر فى مصلحتها الشخصية فقط، بل يجب أن تفكر فى المصلحة العامة فى ضوء الظروف الإقتصادية والسياسية للدولة، وأن تنظر لعملية التخفيض من منظور اجتماعى حتى لاتتفاقم مشكلة البطالة.

يعرض هذا الفصل للعلاقة بين سياسات تخفيض القوى العاملة، وبين البطالة لما لهما من ارتباط وثيق وعلاقة تبادلية، وهذا من خلال استعراض انواع البطالة مع توضيح علاقتها بسياسات تخفيض العمالة، مع عرض لبعض الحلول التى يمكن أن تساعد فى الحد من مشكلة البطالة.

وعليه يتناول الفصل الحالى الموضوعين التاليين:

١- أنواع البطالة.

٢- بعض الحلول لمشكلة البطالة.

أنواع البطالة

يمكن أن تصنف البطالة إلى عدة أنواع أهمها مايلى :

١- البطالة الإجبارية

٢- البطالة المقنعة.

٣- البطالة المؤقتة.

٤ ـ البطالة الفنية.

٥- البطالة الموسمية.

٦- البطالة الإختيارية.

وفيما يلى نعرض لهذه الأنواع بشئ من التفصيل

١- البطالة الإجبارية[١]:

تتضمن هذه البطالة أو هذا النوع من البطالة هؤلاء الافراد الذين لاعمل لهم، والذين يرغبون ويبحثون عن عمل عند مستويات الأجور السائدة، ويتأثر هذا النوع من البطالة بسياسات تخفيض العمالة كما يلى :

١- عندما تقوم الشركة بتخفيض العمالة، وتسريح بعض العاملين دون تدريبهم على اداء اعمال اخرى، ودون الحاقهم بأعمال فى شركات أخرى فإن هذا النوع من البطالة يزداد بزيادة عدد الذين لايعملون.

٢- عندما تقوم الشركة بتجميد التوظيف وعدم الحاق أى عاملين جدد بها، فإن عدد العاملين يزداد عاماً بعد عام نتيجة عدم وجود فرص عمل بالشركات التى تقوم بتخفيض العمالة من خلال تجميد التوظيف.

ومن أهم تأثيرات هذا النوع من البطالة على الشركة، أنه مع مرور الوقت، وتزايد نسبة البطالة، فإن الشركة التى تقوم بتخفيض العمالة تواجه برفض من المجتمع لسياستها مما يعوق تنفيذ هذه السياسة بنجاح ومن الامثلة التى تدل على اختيار الشركة اسلوب التخفيض المناسب والذى لايلقى مقاومة من المجتمع، ماقامت به شركة «فولكس فاجن» الالمانية لتصنيع السيارات، حينما قررت تخفيض تكلفة العمالة بها، فقد رفضت التخلص من العمالة (تسريحها) حتى لاتزداد نسبة البطالة الاجبارية،وقامت بتخفيض الاجر الذى تدفعه لكل افراد الشركة بنسبة ١٠ ٪ إلى جانب تخفيض ايام العمل لكل فرد بنسبة ٢٠ ٪، وقد ساهمت الشركة بهذا الحل فى حل مشاكلة البطالة، إلى جانب أن اسلوبها فى تخفيض تكلفة العمالة لاقى قبولاً من المجتمع[٢].

وبهذا نجد أن اسلوب تخفيض العمالة المختار يمكن ان يساعد فى حل مشكلة البطالة أو يزيد منها.

٢- البطالة المقنعة[٣]:

يشير هذا النوع من البطالة إلى زيادة حجم القوى العاملة عن حاجة الانتاج، بحث لايتأثر الانتاج لو تم الاستغناء عن ذلك الجزء الزائد من حجم القوى العاملة، ويمكن لهذا النوع من البطالة أن ينتهى اذا ماقامت الشركة بعمل توسعات جديدة تستوعب فيها ذلك الجزء الفائض من العمالة، أو قامت بتدريب هذا الجزء من العمالة على اعمال اخرى تساعد فى رفع الانتاجية بالشركة، وبالتالى فإن سياسة التخفيض هنا يمكن أن تتأثر من خلال:

١- استبقاء العمالة وعدم الاستغناء عنها واستغلالها فى تنفيذ توسعات الشركة أو فتح فروع جديدة.

٢- التدريب التحويلى لهؤلاء العاملين لتحويلهم من فئة غير منتجة إلى فئة منتجة لمواجهة الطلب فى سوق العمل.

٣- منحهم أجازات بدون اجر لبعض الوقت، وعودتهم للعمل ثانية عندما يزداد عبء العمل.

٣- البطالة المؤقتة[٤]:

يشير هذا النوع من البطالة إلى هؤلاء العاملين الذين ينتقلون من عمل لآخر (من مهنة لأخرى) أو من مشروع الى مشروع آخر، وربما يتضح هذا المثال اكثر من العمالة التى تعمل فى تركيبات المصانع الجديدة من ذوى التخصصات فى هذا المجال.

وهذا النوع من العمالة يضطر الى الانتظار بعض الوقت بين عمل وآخر، أو بين ترك العمل فى جهة، من الالتحاق بجهة عمل أخرى، وهذا الاسلوب ينتج عنه ارتفاع فى معدل دوران هذا النوع من العمالة، وتؤثر سياسات تخفيض

العمالة على هذا النوع من خلال استبعاد هذه العمالة المتخصصة وتخفيض معدل دورانها وبالتالى التخلص من هذا النوع من البطالة.

٤- البطالة الفنية[٥]:

يشير هذا النوع من البطالة إلى تلك العمالة التى يتم الاستغناء عنها، وذلك نتيجة استخدام اساليب تكنولوجية متقدمة تتطلب تأهيل علمى معين ومهارات فنية علمية، وبمعنى آخر تنشأ هذه البطالة كنتيجة للتقدم التكنولوجى فى وسائل الانتاج ونظم المعلمات ووسائل الاتصالات، والتى تتطلب حجم أقل من العمالة نتيجة لإحلال الآلات، والحاسبات الالية محل العمالة اليدوية.

كلما ازداد التقدم التكنولوجى كلما ارتفعت معدلات البطالة الفنية، وهذا بالطبع لابد وأن يؤثر على سياسة تخفيض العمالة كما يلى :

١- يجب على الشركة أن تقوم برفع مستوى مهارات العاملين لديها لتتناسب مع التقدم التكنولوجى المستخدم.

٢- تدريب العمالة التى لاتستطيع التكيف مع التقدم التكنولوجى على اعمال أو حرف اخرى تتناسب مع قدراتها مع محاولة رفع هذه القدرات.

٣- استبقاء ذلك النوع من العمالة لمجابهة اى توسعات مقبلة، خاصة اذا كان سوق العمالة يتصف بالندرة النسبية لهؤلاء العاملين.

٤- منحهم اجازت موقتة بدون أجر لحين استحداث اعمال جديدة لهم.

٥- مساعدتهم فى عمل مشروعات خاصة بهم، تكون لها علاقة بطبيعة عمل الشركة (كمشروع تصنيع اكياس أو عبوات لتغليف منتجات الشركة).

٥- البطالة الموسمية[٦]:

تنشأ هذه البطالة نتيجة لتذبذب أو تغير الطلب على قوة العمل والناشئ عن تذبذب مواسم العمل والإنتاج، وذلك كما فى القطاع الزراعى وقطاع الخدمات مثل السياحة والفنادق والمصايف.... ونظراً لطبيعة هذه العمالة فإن سياسات تخفيض العمالة لاتؤثر عليها بدرجة كبيرة، لأنها تعتبر فى الاصل عمالة مؤقتة.

٦- البطالة الإختيارية :

تنشأ هذه البطالة نتيجة لوجود فئة من القوى العاملة لاترغب فى العمل عند مستويات الاجور السائدة، وقد تكون هذه الفئة من اصحاب المهارات العالية، ولاتؤثر سياسات تخفيض القوى العاملة عليهم، ولكن هذه البطالة تختفى بمجرد ظهور وظائف مناسبة ذات أجور عالية تتفق مع خبرات مثل هؤلاء العاملين.

ثانياً: بعض الحلول لمشكلة البطالة

تقع على عاتق الشركات، والاجهزة الحكومية المسئولة عن القوى العاملة مسئولية الحد من أو تحقيق معدلات البطالة ولعل الحلول التالية تقدم تصوراً لما يمكن أن تقوم به الشركات، والاجهزة الحكومية المسئولة عن ادارة القوى العاملة فى تخفيض أو حل مشكلة البطالة وتتمثل هذه الحلول فيما يلى(٨):

١- استخدام الطاقات المعطلة:

يجب أن تقوم الشركات باستخدام الطاقات المعطلة لديها من خلال تشغيل المصانع المتوقفة، أو رفع نسبة تشغيل المصانع الحالية بما يعادل الطاقة القصوى لها، وذلك حتى تستيطع أن تمتص البطالة المقنعة التى لديها، ولكن هذا الحل يعوقه بعض العوامل أهمها :

١- **عوامل خارجية**: وتتمثل هذه العوامل فى الآتى :

* انخفاض الطلب على منتجات الشركة وبالتالى صعوبة تصريف منتجاتها.
* نقص قطع غيار المعدات أو مستلزمات الانتاج.
* عدم توافر العملة الصعبة لشراء قطع الغيار أو مستلزمات الانتاج من الخارج.

ولكن يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال فتح اسواق جديدة، أو تطوير المنتج الحالى لزيادة الطلب على منتجات الشركة، وكذلك الاتجاه إلى تصنيع بعض قطع الغيار محلياً واستخدام مستلزمات انتاج محلية ما أمكن ذلك.

٢- عوامل داخلية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلى :

* نقص العمالة الفنية المدربة.
* صغر حجم المنشأة.
* نظم الاجور ومدى ملاءمتها للعاملين.
* ارتفاع معدلات الدوران خاصة فى العمالة الفنية المدربة.

ولكن يمكن للشركة أن تتغلب على هذه العوامل من خلال تدريب العمالة العادية على اعمال فنية علمية وتطوير نظم الاجور، واستبقاء العمالة ذات المهارات العالية، والتعاون مع النقابات العمالية فى خلق فرص عمل جديدة.

(٢) **الاهتمام بتدريب العاملين** على احدث الاساليب الفنية والتكنولوجية، والاهتمام ببرامج التنمية الادارية للمديرين.

(٣) **تشجيع الهجرة إلى الخارج**، مع وضع بعض الضوابط لكى لاتتسرب الكفاءات والمهارات التى تحتاجها الشركات.

(٤) **ترشيد استخدام العمالة**، وذلك من خلال استخدام تكنولوجى كثيف العمالة لتحقيق مزايا نسبية، وعدم اللجوء الى استخدام صناعات كثيفة رأس المال.

(٥) **استحداث مناطق صناعية أو مجتمعات صناعية** فى المدن أو المحافظات التى تتميز بوفرة العمالة وانخفاض تكلفتها، ومثال على ذلك ماتفعله بعض الشركات اليابانية والامريكية من اقامة مصانع لها فى دول شرق آسيا التى تتميز بإنخفاض تكلفة العمالة بها مثل سنغافورة وماليزيا وتايلاند....

(٦) **تشجيع الصناعات الصغيرة**، والصناعات اليدوية، وذلك من خلال تشجيع صغار العاملين على قيامهم بمشروعات خاصة بهم، ومساعدتهم فى الحصول على قروض لاقامة هذه المصانع، ومساعدتهم فى تصريف منتجاتهم، وتزويدهم بالخامات باسعار مناسبة.

(٧) سن التشريعات واصدار القوانين واللوائح التى تساعد الشركات على تخفيض حجم العمالة بها، والحد من البطالة فى نفس الوقت.

(٨) تشجيع الاستثمارات الحقيقية سواء كانت محلية أم أجنبية فى مشروعات منتجة تمتص جزء من البطالة، وتخلق فرص عمل جديدة مع تقديم بعض الامتيازات والاعفاءات الضريبية الجمركية لمثل هذه الاستثمارات.

(٩) تقديم تسهيلات للعاملين خاصة بالحصول على مزايا تأمينية فى حالة تركهم للعمل بالشركة اختيارياً مثل : المعاش المبكر، اتحادات العاملين المساهمين لكى يمتلكوا جزء من اسهم الشركة، تيسبر العمل لبعض الوقت خاصة بالنسبة للسيدات مع ربط الأجر بالإنتاج.

خلاصــــة

لتخفيض العماله آثار سلبية تتمثل فى ظهور البطالة. وعلى المنظمات التى تسعى إلى تخفيض العمالة بها أن تفكر فى مسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذى تعمل به.

وتؤثر تخفيض العمالة فى زيادة **البطالة الاجبارية**، تلك التى تمثل عمالة راغبة وقادر وتبحث عن العمل، ولكن لسوء حظها تم الاستغناء عنها.

أما **البطالة المقنعة** (وهى زيادة عدد العاملين عن الحجم المثالى المطلوب)، فإن خطط تقليل العماله تؤدى إلى التخلص من هذه المشكلة، إلا أنه من الواجب على الشركات أن تدرب هؤلاء العاملين وأن تستفيد منهم فى وظائف أفضل. وهنا يتم تحويل البطالة المقنعة إلى عماله وتوظيف كامل.

أما **البطالة المؤقتة**، والتى تعتمد على وجود وظائف مؤقتة، مثل المقاولات، فلابد من تدريب العاملين لكى يكونوا أكثر مرونة وأقل تخصصاً بحيث يكونوا مؤهلين لشغل ما هو متاح من وظائف.

أما **البطالة الفنية** والمتسببة عن إستخدام أساليب تكنولوجية متقدمة فيمكن التخفيض منها من خلال تدريب العاملين على التكيف مع الأساليب المتقدمة.

أما باقى أنواع البطالة فعادة لا تتأثر جوهريا بسياسات تخفيض العمالة.

أن التدريب، وخلق فرص عمل جديدة فى شتى المجالات هو الحل الأساسى فى علاج أنواع البطالة المختلفة.

مراجع الفصل السادس عشر

(١) فـاروق زنكل (١٩٩٢). مشكلة البطالة وآثارها وطرق التغلب عليها، وجهود الدولة فى مواجهتها. كتاب العمل، العدد ٣٣٩.

(٢) الأهرام الاقتصادى ١٢ / ١٢ / ١٩٩٤.

(٣) محمد عطية سالم (١٩٩٤). البطالة، المشكلة والمواجهة، كتاب العمل - العدد ٣٥٩.

(٤) فاروق زنكل، مرجع سبق ذكره.

(٥) المرجع السابق ذكره.

(٦) محمد عطية سالم، مرجع سبق ذكره.

(٧) فاروق زنكل، مرجع سبق ذكره.

(٨) محمد عطية سالم، مرجع سبق ذكره.



الفصل السابع عشر

تجارب الدول
في تخفيض العمالة



الفصل السابع عشر

تجارب الدول
فى تخفـيض العمالـة

مقدمة

يتكامل عرض الكتاب حينما تعرض على المستوى القومى ما قامت به بعض الدول، حيث نستعرض مجموعة من تجارب بعض الدول، وخاصة مصر، وذلك للخروج بمجموعة من النتائج الحيوية والجوهرية والعملية، والتى من خلالها نستطيع تقييم واتخاذ اجراءات تصحيحية فى البرنامج المصرى من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وسوف نستعرض التجارب التالية:

١ – التجربة المصرية

٢– تجربة تنزانيا.

٣– تجربة غانا.

٤– تجربة كينيا.

٥– تجربة بولندا.

٦– تجربة بلجيكا.

٧– تجربة الدنمارك والنرويج

٨– تجربة ايطاليا وفرنسا.

٩– تجربة روسيا.

التجربة المصرية[1]

قام الصندوق الاجتماعى للتنمية بوضع مايسمى ببرنامج تنقلية العمالة، للتعامل مع مشكلة العمالة الزائدة التى قد يتم الاستغناء عنها كنتيجة لإعادة الهيكلة والخصخصة.

ويشمل برنامج تنقلية العمالة ستة بدائل متاحة هى:

١- التعاقد:

وذلك بتطبيق قاعدة عدم الإحلال للعمالة المتعاقدة.

٢- التقاعد المبكر:

ولنجاح هذا الأسلوب تم تعديل التشريعات بحيث يشجع على التقاعد المبكر، ويجب تدبير التمويل الكافى لحصول العمال على معاشاتهم كاملة بما يشجع عدد كبير منهم على التقاعد.

٣- التدريب وإعادة التدريب:

بعد إجراء حصر شامل للعمالة الزائدة، ووضع تصور عن مضمون برامج التدريب، وإعادة التدريب المطلوب، وتدريب هذه المهارات بما يرفع من كفاءة العمالة الزائدة، والتطوير المستمر بمهارات قوة العمل.

٤- تعويضات البطالة:

وهذا يتطلب تعديل التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة والتى تقتصر على ٢٧ أسبوع فقط، بما يتيح لأفراد العمالة الزائدة امكانية اكبر لتدبير فرص عمل بديلة.

٥- حوافز التدريب:

وتعنى تقديم فرص تدريبية للعمال المستغنى عنهم، سواء بالتدريب فى مصنعهم أو التدريب فى مكان آخر بأجر كامل، بما يرفع من مهارات العمال، والمساعدة على إيجاد فرص عملة بديلة للعمالة الزائدة.

وتطبيقاً لهذا فقد تمت دراسة ميدانية شملت اكثر من ١٢ شركة قابضة من مختلفة القطاعات الصناعية وقد تبين أن نسبة تتراوح بين ٢٠ ٪ إلى ٢٢ ٪ من عمالة الشركات ضمن الفئة العمرية من ٥٠- ٥٨ سنة وذلك لتطبيق المعاش المبكر.

يقوم الصندوق الاجتماعي بتمويل ٣٠ ٪ من المكافآت التعويضية ويتم التصرف في نسبة الـ ٧٠ ٪ من أحد الطرق السابق الإشارة إليها.

والآتي عينة لشركات طبقت نظام المعاش المبكر، يتضح فيها مصادر التمويل. وذلك حتى يونيو ١٩٩٦[٢]:

الشركة / البنك	العدد الحالي للعمالة	عمال خرجوا وفق المعاش المبكر	استحقاقات عامل المعاش المبكر	مصادر التمويل	اجمالي ماحصل عليه عمال المعاش المبكر
شركة مصر للألبان	٣٤٠٠ عامل	٦٢٧	تتراوح بين ٢٠ ، ٣٠ ألف حسب السن والدرجة الوظيفية	٦٠٪ من خلال الشركة القابضة ، ٤٠٪ من الصندوق الاجتماعي.	٧ ملايين و ٣٣١ الف و ١١٥ جنيه .
شركة النصر للسيارات	٩ آلاف عامل	٧٢٥	من ٢٠ ألف ، ٣٠ ألف حسب السن والدرجة	تسهيلات إئتمانية من عدة بنوك	٢٠ مليون جنيه
بنك التنمية والإئتمان الزراعي	٣٧ ألف عامل	٢٤٠٠	بين ١٧ ، ٢٠ ، ٤٠ ، ٤٥ الف جنيه حسب الدرجة والسن	١٥٠ مليون مخصص اخرى مجلس الاداره	٥٨,٥ مليون جنيه حتى الآن
شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٧٠٠	٢٨٨	بين حد أدنى ١٦ ألف وأقصى ٤٧ ألف	مخصص بالميزانية يتم زيادته سنوياً يبلغ ٥ ملايين جنيه وتمويل من صندوق العاملين	١٢ مليون و٥١٠ألف جنيه

المصدر: مجلة الأهرام الاقتصادى (١٩٩٦)، المعاش المبكر والقيود الحديدية، العدد ٩٤٣٦.

هذا وقد موّل الصندوق الاجتماعي عملية تدريب تحويلي من لـ ٥٠٠ عامل بشركة ترسانة الاسكندرية استغرقت فتره سته شهور . في بداية التجربة كانت نسبه الاقبال على البرنامج ٢٠ ٪ تزايدت النسبة عندما بدأت الشركة تعيد الذين انضموا لبرنامج التدريب إلى العمل، وتم الاتفاق معهم على البقاء في العمل لمدة عام، وتم إدخالهم ضمن خطوط الإنتاج مما أدى إلى زيادة في مرتباتهم بنسبة ٢٠ ٪ نتيجة الحوافز التي حصلوا عليها.

ويقول د/ العماوى وزير القوى العاملة أن المكافآت التعويضية بديل عن الوظيفة للعامل وبلا شك أنها تحسب على اساس مدة خدمة العامل والمدة المتبقية له والدرجة وأن هذا التعويض لو تم استثماره في أقل الأوعية الاستثمارية (فائدة البنوك) فيكون هذا العائد + المعاش سيكون أكبر من المعاش الذى سيحصل عليه عند سن ٦٠ سنة(٣).

تجربة غانا[٤]

قد اشار البنك الدولى إلى أنها تعتبر تجربة ناجحة بالقدر المعقول وذلك للأسباب التالية:

* سمى برنامج ممارسة الاستغناء وتخفيض العمالة برنامج «إعادة التنظيم».
* أنشأ جهاز ما بين الوزارات «يتضمن العمال، أصحاب العمال، المنظمات غير الحكومية، للإشراف على كافة جوانب التخفيض».
* كانت إغراءات صفقة الفصل من العمل تتم بسخاء وتتسم بالجاذبية من العمال، وكانوا على استعداد لترك العمل طواعية بأعداد كبيرة مما جعل ممارسة التخفيض أقل ضرراً.

تجربة تنزانيا[٥]

* أدى غياب معايير واضحة فى تخفيض العمالة إلى عدة إحتجاجات ونداءات ضد قرار التخفيض، ومايتبعه من إعادة تعيين العاملين المفصولين.
* لم يتم دفع مبالغ التعويض على وجه السرعة للعمال الذين شملهم التخفيض، مما أدى إلى زيادة المصاعب التى يواجهها العمال، فضلاً عن حدوث السلوك المناهض للمجتمع من جانب هؤلاء العمال.

تجربة كينيا[٦]

* لجأ عدد من العمال المتضررين إلى الشكوى من عدم وجود معايير واضحة لمسلك ممارسات التخفيض، ورفعت عدد من القضايا فى المحاكم نتيجة عملية الفصل الجائرة، وقد تبين أن ممارسات التخفيض لم تحقق الاهداف منها.

تجربة بلجيكا[٧]

* اعتماداً على فكرة المعاش المبكر ومؤداه أن تتحمل الدولة بالفارق بين المعاش الذى كان يستحقه العامل إلى المعاش بغرض بلوغه سن التقاعد والمعاش الذى يحصل عليه بالفعل، إذا أراد وطلب إحالته إلى المعاش مبكراً، ومع إلتزام صاحب العمل حال خروج أحد العاملين من الخدمة بسبب طلب المعاش المبكر بأن يحل محله عامل آخر ممن تم الاستغناء عنهم لأسباب إقتصادية فى القطاعات الاخرى تم تدريبهم تدريباً تحويلياً بقصد إلحاقهم بعمل أخر.

الدانمارك / النرويج[٨]

قامت بتشجيع المحليات على خلق فرص عمل إقليمية بتمويل من الدولة.

كنــدا:

قامت الدولة بخلق فرص عمل عن طريق غير مباشر،، من خلال إقامة مشروعات عامة تتعلق بتحسين البنية الأساسية.

إيطاليـا:

ركزت الحكومة الإيطالية على حل المشكلة بطريق مباشر وذلك بإنشاء وظائف حكومية جديدة.

فرنسـا:

إن من أهم الوسائل المستخدمة فى أوروبا، وعلى الأخص فى فرنسا، فكرة العمل لبعض الوقت، أو بمعنى أخر تخفيض عدد ساعات العمل بالنسبة للعامل الواحد، مما يساعد على تشغيل عدد أكبر من العمال.

تجربة بولنــدا[٩]:

لمواجهة مشكلة العمالة الزائدة يتم ذلك وفق معايير وإجراءات، تقوم مكاتب القوى العاملة على التحقق من تنفيذها، مع قيام البنك الدولى بتقديم قرضاً بمبلغ ١٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٢ لمساندة برامج تستهـدف تخفيض الآثار السلبية المترتبة على الاستغناء عن اعداد كبيرة من العمالة.

وقد دلت التجربة حتى الآن، على أن إجراءات المشاورة مع العمال ساعدت على التخفيف من حدة المواجهة بين العامل والإدارة، وأوجدت جواً من التعاون بين النقابات والإدارات فى المنشأت المعنية، مما ساعد على التحرك الهادئ نحو إيجاد عمل بديل لمن تم الاستغناء عنهم.

كما أوضحت التجربة أن العمال الذين يستغنى عنهم، يهتمون بالنصائح القانونية التى تقدم لهم، والإجراءات التى تقدم اليهم، كذلك خدمات التحليل النفسى. ويتوقع مع استمرار التجربة وتدرب القائمين على تنفيذها مزيد من النجاح لها.

التجربة البولندية[١٠]:

تم صدور قانون العمل البولندى سنة ١٩٨٩ للاستغناء عن العمالة الزائدة عن الحاجة، ويتم وفق معايير وإجراءات أهمها:

* لابد أولاً انذار العامل الذى سيتم الاستغناء عنه، وإبلاغ كل من النقابة التى يتبعها. مكتب العمل المختص، وتحددت مدة الاخطار بـــ ٤٥ يوماً قبل الاستغناء عن العمل.
* تمكين مكاتب القوى العاملة من تجميع البيانات حول العمالة الزائدة التى سيتم الاستغناء عنها.
* تحليل تلك البيانات فى ضوء ظروف سوق العمل، تمهيداً لتحديد المنشأت التى يمكنها استقبال هوائى العمال.

ـــ اتخاذ الخطوات اللازمة لمواجهة حالات الاستغناء، خاصة ذات ظاهرة الاستغناء عن العمالة الزائدة، فى اعقاب صدور قانون ١٩٨٩ اتسمت بالأهمية، ففى فارصوفيا وحدها، تم إخطار مكتب العمل من جانب ٧٤٦ منشأة بالاستغناء عن ٨٤,٠٠٠ عامل خلال عام ١٩٩٠.

* والخطوة التالية هى العمل « المشترك » من أجل مواجهة آثار الاستغناء عن العمالة الزائدة:

* يتولى مكتب العمل الإتصال بالمنشأة التى تنوى الاستغناء عن العمالة الزائدة، وذلك بقصد دراسة الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلة.

* يتم عقد إجتماع يضم ممثلى مكتب العمل، وإدارة المنشأة، والعمال الذين سيتم الاستغناء عنهم، وممثلى النقابة التى ينتمون إليها، بقصد دراسة الوسائل التى تم الإتفاق عليها بين الإدارة ومكتب العمل، لتجنب الاستغناء عن بعض العمل، أو الاستغناء عنهم على فترات أطول.

* ثم تأتى المرحلة الثالثة والأهم، والتى تتمثل فى محاولة مساعدة العمال الذين تم الاستغناء عنهم، على الإلتحاق بعمل آخر، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

• عقد إجتماع مع العمال الذين تم الاستغناء عنهم وتبصيرهم بحقوقهم المقررة قانوناً، وتوضيح ظروف سوق العمل أمامهم، وبيان أهم الخطوات والوسائل التى يتعين عليهم إتباعها للحصول على عمل آخر.

• يقوم مكتب العمل، عن طريق عيادات نفسية تابعة له، بعرض خدماته على العمال الذين تم الاستغناء عنهم، فى محاولة للتخفيف من حدة الأزمة النفسية التى يمرون بها، وتشجعيهم على المضى فى البحث عن عمل، وتتمثل مهمة الطبيب « النفسى » فى معاونتهم على إنتقاء « الأعمال البديلة » التى يمكنهم تركيز بحثهم عليها.

• والخطوة التالية تتمثل فى التوجيهات والنصائح التى يقدمها مكتب العمل المختص إلى العمال الذين تم الإستغناء عنهم، بقصد «إعادة توجيههم مهنياً»، مع بيان برنامج التدريب التحويلى الملائم لهم.

• وأخيراً، يتولى مكتب العمل، حصر اعداد العمال الذين تم الإستغناء عنهم، وإمكان إيجاد عمل لهم، وهؤلاء الذين مازالوا فى الإنتظار، ويتولى بالنسبة لهؤلاء الأخيرين حساب إعانة البطالة التى يستحقونها ويقوم بأداءها لهم.

ويلاحظ أن هذه التجربة إستخدمت على الاخص فى العاصمة فارصوفيا، حيث كون مكتب العمل فى العاصمة، مجموعة عمل تتكون من قانونى وطبيب نفسى واقتصادى وباحث إجتماعى، تولوا الإشراف على الخطوات والإجراءات المشار إليها أعلاه.

وقد دلت التجربة إلى الآن، أن إجراءات المشاورة (المرحلة الأولى)، ساعدت على التخفيف من حدة المواجهة بين العامل والإدارة، وأوجدت جواً من التعاون بين النقابات والإدارات فى المنشآت المعنية، مما ساعد على التحرك الهادئ نحو إيجاد عمل بديل لمن تم الاستغناء عنهم.

كذلك، أوضحت التجربة، أن العمال الذين يستغنى عنهم، يولون النصائح القانونية التى تقدم لهم، والإجراءات التى تقدم إليهم، وكذلك خدمات «التحليل النفسى»، عناية خاصة، ويتوقع مع إستمرار التجربة وتدرب القائمين على تنفيذها، مزيداً من النجاح لها.

تجربة روسيا[11]

من الطبيعى، أن تكون أكبر جمهوريات «الإتحاد السوفيتى» قديما، وأكبر الدول الإشتراكية، على رأس البلاد التى تمثل العمالة الزائدة، بالنسبة لها، مشكلة خطيرة.

ففى ظل «النظام الإشتراكى» وحتى عام ١٩٨٩، لم تكن روسيا تعرف – من الناحية النظرية على الأقل – ظاهرة البطالة، بل أن كل قادر على العمل، يمتنع عنه لمدة تزيد عن أربعة أشهر فى السنة، كان يعتبر مرتكباً لجريمة «الإمتناع عن العمل» لذلك كان من الطبيعى ألا تعرف روسيا «تأمين البطالة».

ولقد ترتب على ذلك أن عرفت المنشآت الروسية ظاهرة العمالة الزائدة، التى عبر عنها بعض مسئولى روسيا بقولهم «حيث يلزم لأداء عمل ما عامل واحد فى الغرب، فإن نفس العمل يتطلب ستة عمال فى روسيا، «أو قولهم» أن كل المنشآت تستخدم عدداً من العمال يفوق إحتياجاتهم، ويمكنهم جميعاً أن الاستغناء عن عامل من بين كل خمسة أو ستة عمال.

ونظراً، لإتجاه روسيا للأخذ بنظام آليات السوق، والسماح بالاستغناء عن العمالة الزائدة، وهو مشكلة ضخمة بالنسبة لروسيا، فقد أصدر المشرع الروسى قانون عام ١٩٩١بقصد الحد من ظاهرة الاستغناء عن العمالة الزائدة، أو على الأقل التخفيف من آثارها.

وتضمن القانون المشار إليه الأحكام التالية:

١- تشجيع هجرة الأيدى العاملة:

أو بمعنى آخر، تصدير البطالة، كما فعلت يوغوسلافيا فى السنوات ١٩٧٠ ـ ١٩٨٠ حين لجأت – فى سبيل حل مشكلة البطالة– إلى إلغاء كل القيود على سفر من له رغبة العمل فى الخارج.

وقد أعلنت الحكومة الروسية، إتجاه نيتها لإتباع نفس الاسلوب بتشجيع مواطنيها على السفر للعمل بالخارج، وتبسيط اجراءات الهجرة، وعلى الاخص، تبسيط إجراءات الحصول على جواز سفر.

وقد بلغ عدد من تم الاستغناء عنهم فى بداية ١٩٩٢ ، ٢ مليون عام، وارتفع الرقم إلى ٤ مليون بنهاية نفس العام، وهو مايمثل ٣ ٪ من مجمل القوى العاملة فى روسيا، بل أن بعض المتخصصين، يعتقدون، أنه بتطبيق معايير الاستغناء عن العمالة الزائدة تطبيقاً صحيحاً قد يجدو حوالى ٣١ مليون روسى أنفسهم بلا عمل، وهو بلا شك خطر داهم ينذر بأسوأ العواقب إذا لم يتم حل المشكلة فى ضوء الإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية معا. وقد ترتب على إتباع هذه السياسة،

خروج عدد يتراوح مابين ١,٥ : ٢ مليون مواطن، فى سبيل السعى وراء العمل خارج روسيا.

٢- إقرار مبدأ حرية العمل:

يقر القانون - ولأول مرة - فى روسيا، حق المواطن فى إختيار العمل الذى يلائمه، وإختيار المنشأة التى يرغب العمل بها، وإبرام عقد العمل الفردى بإتفاق الطرفين، مع مراعاة مستويات العمل المقررة قانوناً.

٣- تنظيم سوق العمل:

ويعرض القانون المشار إليه الى استخدام العمالة المتاحة على نحو أمثل وذلك بدفعها إلى الهجرة، ناحية المناطق التى تحتاج إلى تطوير « الأقاليم الشمالية والشرقية»، لذلك يقرر القانون إعفاءات ضرائبية وبعض المساعدات المادية للمشروعات التى تخلق فرص عمل فى المناطق المشار إليها.

٤- صندوق تشجيع خلق فرص العمل:

فى سبيل مواجهة البطالة، أنشأ القانون صندوقاً خاصاً مستقلاً ماليا فى ميزانية الدولة تكون مهمته « تنفيذ السياسات العامة لتشجيع خلق فرص العمل، ومراقبة قيام مكتب القوى العاملة بمهامها التى حددها القانون، » ويتم تمويل الصندوق بإشتراكات تؤديها المنشآت العامة والخاصة.

٥- تقرير إعانة للعامل المتعطل:

تتولى الدولة تقديم المساعدات المالية لكل من تعرض لفقد عمله بسبب تنفيذ سياسة الاستغناء عن العمالة الزائدة، وذلك على النحو التالى:

الأشخاص الذين تم الاستغناء عنهم، بسبب هيكلة المنشأة، يتقاضون أجورهم كاملة، وتؤديها إليهم المنشآت التى كانوا يعملون بها لمدة ثلاثة أشهر، بشرط قيد أسمائهم فى مكتب العمل المختص، خلال ١٠ أيام من تاريخ الاستغناء عنهم.

فإذا إنقضت مدة الثلاث أشهر المشار إليها، وكان العامل المتعطل قد إلتحق بدورات تدريب تحويلي، استحق ٥٠ ٪ من الأجر الذى كان يتقاضاه، طوال مدة التدريب شريطة ألا يقل المبلغ الذى يحصل عليه عن الحد الأدنى للأجر المقرر قانوناً، ولايزيد عن ٧٠٪ عن متوسط الأجور فى روسيا.

ويجوز لكل من يبلغ سن الإحالة الى المعاش، فى خلال مدة لاتتجاوز اثنتا عشر شهراً – أن يطلب إحالته إلى المعاش « مبكراً » وأن يتقاضى معاشه كاملاً.

فإذا استمر العامل متعطلاً ـــ حتى بعد إنتهاء فترة التدريب التحويلى– ولم يكن ممن لهم حق طلب المعاش المبكر، استمر فى الحصول على « إعانة البطالة » لمدة ستة اشهر، وتبلغ قيمتها ٥٠٪ من الاجر الذى كان يحصل عليه، ولايجوز أن يقل مقدارها عن الحد الأدنى للأجور.

ويستحق العامل المتعطل ـ منذ الاستغناء عنه – كافة مستحقاته المقررة له بموجب قانون التأمينات الإجتماعية وكافة الاعانات العائلية، والإعانات التكميلية. ويجوز وقف إعانة البطالة، إذا رفض العامل، عرضين من عروض العمل، دون مبرر مقبول.

وبالتالى خلال هذه التجارب يمكن القول:

أن الاسلوب والاستراتيجية المثلى هى تلك التى توازن بين البعد الاقتصادى والبعد الاجتماعى، مع وجود معالم ومعايير واضحة ومعلنة من أجل تحقيق النجاح المرجو.

خلاصة ورؤيـــــة

حيث أننا نعيش فى مصر، ونعرف مشاكلها والمرحلة الإقتصادية الحرجة التى تمر بها، نرى أن للتصغير مزاياه الإقتصادية فى ظل البعد الإجتماعى. ولكن نظراً لأن مصر تعانى من إرتفاع معدلات البطالة وتزايد أعداد الخريجين سنويا، فمن هنا يجب تضافر الجهود ؛ الفرد والجماعة والدولة ورجال الاعمال وكافة الاجهزة المعنية ؛ لحل مشكلة البطالة التى قد تتزايد نتيجة التصغير. والأمل فى هذه الحالة هو الاستثمار الحقيقى فى مشروعات خلاقة، تعمل على التنمية الإقتصادية وتجذب كل هذه الصفوف من البطالة، وهذا يتأتى باللجوء إلى الإستثمارات فى إنشاء مدن جديدة ومجتمعات عمرانية جديدة. وبالتالى تستطيع ترسيخ قيم ومعتقدات جديدة وخلق ثقافة تعظم قيمة العمل كما يحثنا ديننا السمح.

ومع السياسات والممارسات التى تم اقتراحها فى هذا الكتاب، فانه من الواجب الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، وتطويع هذه التجارب مع البيئج المصرية، وذلك لكى تتناسب معها ولكى نبنى مصرنا الحبيبة.

مراجع الفصل السابع عشر

(١) أحمد ماهر، (١٩٩٤)، **اقتصاديات الإدارة**، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية.

— عايدة خطاب، (١٩٩٣)، **إدارة التغيير فى ظل سياسة اعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام**، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة التغيير وايدسيرفس للاستشارات

(٢) مجلة الأهرام الاقتصادى (١٩٩١) **المعاش المبكر والقيود الحريرية**. العدد ٩٤٣٦ .

(٣) العماوى، برنامج دائرة الحوار ٧/ ٥/ ١٩٩٧.

(٤) خطاب، مرجع سبق ذكره .

(٥) مرجع سبق ذكره.

(٦) مرجع سبق ذكره.

(٧) أحمد حسن البرعى (١٩٩٦)، **الخصخصة، مشكلة العمالة الزائدة (خطة قومية للعلاج)** كتاب الأهرام الاقتصادى، العدد ١٠٢.

- Fowler, Alan, (1993), **Redundancy**, London: Institute of Personnal Managemdnt.

٨) المرجع السابق ذكره

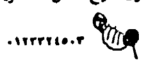
(٩) عايدة خطاب، مرجع سبق ذكره.

(١٠) المرجع السابق ذكره

(١١) المرجع السابق ذكره

شركة الجلال للطباعة

أول شارع السفن - العامرية



٠١٢٢٣٢٢٤٥٠٣

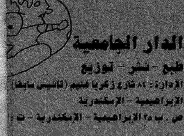




المؤلــــف:

يعمل الدكتور أحمد ماهر عضوا بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة الإسكندرية. ولقد حصل على درجتى الماجستير والدكتوراه من جامعتى الينوى وكورنيل الأمريكيتين. وللمؤلف بحوث عديدة. وشارك فى العديد من المؤتمرات والندوات الدولية. وعمل فى التدريس والتدريب والاستشارات فى العديد من المنظمات المصرية والعربية والأمريكية. قام بتأليف العديد من الكتب فى الإدارة تغطى موضوعات السلوك التنظيمى، ومبادئ الادارة، والإتصال الادارى، والإشراف والقيادة، والمهارات الإدارية، واقتصاديات الادارة، والخصخصة، والإدارة الإستراتيجية، والابتكار الإدارى.





الدار الجامعية

طبع - نشر - توزيع

الإدارة: ٨٤ شارع زكريا غنيم (تانيس سابقا)
الإبراهيمية - الإسكندرية
ص . ب ٢٥ الإبراهيمية - الإسكندرية - ت :